

**Dr. HARRY ALDER**

**EN ÜST DÜZEY PERFORMANS İÇİN  
21 GÜNDE**

**BEYİN EĞİTİMİ**



VARLIK



Şirket içi seminerler, çalıştaylar düzenleyen ve kitaplarında yer alan konular hakkında danışmanlık hizmeti veren Dr. Harry Alder'in uzmanlık alanı, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yaratıcılık ve iletişim teknikleridir. Alder, dünya çapında konferans ve konuşmalara da katılmaktadır.

Yazarın diğer kitapları şunlardır: *NLP: The New Art and Science of getting what yo want* (Piatkus); *NLP for Managers: How to achieve excellence at work* (Piatkus); *NLP for Trainers* (McGraw-Hill); *The Right Brain Manager: How to harness the power of your mind to achieve personal and business success* (Piatkus); *Think Like a Leader: 150 top business leaders show you how their mind work* (Piatkus); *Masterstroke: Use the power of your mind to improve your golf with NLP* (Piatkus).

Varlık Yayınları, Sayı: 894  
İkinci Basım: 2006

TRAIN YOUR BRAIN  
The Ultimate 21 Day  
Mental Skill Programme for Peak Performance  
© 1997, Dr. Harry Alder

ISBN 975-434-291-1

Kapak Düzeni: Nazlı Oğan  
Ofset Hazırlık: Varlık Yayınları A.Ş.  
Baskı: Kurtiş Matbaası, İstanbul

VARLIK YAYINLARI A.Ş.  
Piyerloti Cad. Ayberk Apt. No. 7-9 Çemberlitaş 34400 İstanbul  
Tel: 212-516 20 04 - Faks: 212-516 20 05  
E-posta: varlik@isbank.net.tr  
www.varlik.com.tr

HARRY ALDER

En Üst Düzey Performans İçin  
21 Günde

BEYİN EĞİTİMİ

*Türkçesi:*  
Yasemin Tokatlı



VARLIK YAYINLARI

10/16/70

1. *Introduction*

1941

1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 26

**CONCLUSIONS**

•

[illegible]

# İÇİNDEKİLER

Giriş / 7

1 Şimşek Parıltıları ve Akış Hali / 9

2 Dünyayı Değiştiren Yaratıcılık / 32

3 İki Yanlı Düşünme / 50

4 Dünyayı Değiştiren Yaratıcılık Dersleri / 63

5 Stresi Başarıya Dönüştürmek / 90

6 Kendi Şansını Yaratmak / 109

7 Yaratıcı Bir Zihin Haline Girmek / 118

8 Beyin Eğitimi Teknikleri / 142

9 Performansı Üç Haftada Doruğa Çıkarma Planı / 186

Kaynakça / 191

1912

1912

1912

1912

1912

1912

1912

1912

1912

1912



# GİRİŞ

Bir meslektaşımın, çalıştığı şirketin geleceğini etkileyecek kadar önemli bir rapor yazması gerekiyordu. Üzerinde düşünmesi için birkaç haftası olmasına karşın bu işin üstesinden nasıl geleceğini hiç bilmiyordu ve teslim tarihi yaklaştıkça endişelenmeye başlamıştı. Bir cumartesi sabahı saat üçte, raporun nasıl ele alınması gerektiğine dair fikirlerin zihnine üşüşmesiyle uyandı. Yataktan kalktı ve yazmaya koyuldu. Öğlene doğru, kendisini bile şaşırtan öneriler ve içgörülerle dolu raporun yazımı neredeyse tamamlanmıştı. Pek düzeltme yapması bile gerekmeden rapor sunuldu, kabul edildi ve şirketin ayakta kalmasını sağlayacak kadar da yararlı oldu. Meslektaşım bunu bir “doruk performans” olarak tarif ediyordu, ancak neler olduğunu açıklayamıyor ve böyle üretken, keyifli bir deneyimi tekrar nasıl yaşayabileceğini hiç bilmiyordu.

Bu oldukça sık rastlanan bir öykü, ama o fikirler nereden çıkmıştı? Niçin meseleler üzerinde bilinçli olarak kafa yorduğu sırada, normal iş akışı içinde aklına gelmemişlerdi? Niçin gecenin bir yarısında ortaya çıkıvermişlerdi? Ve niçin bütün bu deneyim hem etkili, hem tam zamanında, hem de keyifliydi? Elinizdeki kitapta bu ve diğer soruların, işinizi en iyi şekilde yapmanızı ve ulaşamadığınız hedeflere erişip arzu-larınızın birçoğunu gerçekleştirmenizi sağlayacak yanıtlarını bulacak-sınız. Daha yaratıcı düşünebilmek ve daha güvenli hareket etmek üzere beyninizi eğitebileceksiniz. Bütün bunların sonucu ise en üst düzey performans olacak.

Meslektaşımın deneyimini cazip kılan şey, genelde büyük başarılarla ilişkilendirilen acı, alın teri ve sebata dayalı olmamasıdır. Planlama ve mantıklı düşünme vaazlarıyla dolu tüm ders kitaplarına meydan okuyor gibidir.

Burada irade gücünden ziyade hayal gücü iş başındadır. Zaman durur. Yoğunlaşmak kolaydır. Üretkenlik sürekli artar. Bu daha çok, kişi-

sel gelişim ve başarıya giden doğal yol olan, çocukları gibi eğlenceli, büyümlü bir öğrenme ve keşfetme süreciyle ilişkilidir. Gizemin sınırına yaklaşan bu gibi deneyimler, hayatın her alanında yüksek performans ve başarıya yol açar. Anlaşıp kullanıldığında, bunlar en üst düzeyde performansın anahtarı olur. İşin içinde kendi harika beyninizden başka bir sihir yoktur. Size gereken tek şey, beyninizi nasıl eğiteceğinize dair bilgidir.

Öncelikle, daha fazlasını, çok daha fazlasını başarabilmek üzere *zihninizi* nasıl daha iyi kullanacağınızı anlamanızı sağlayacak bilgiler artık mevcut. Örneğin, nöroloji ve beyin tarama gibi, daha birçok farklı alanda önemli gelişmeler kaydedildi. Richard Bandler ile John Grinder tarafından geliştirilen NLP'nin (nörolingüistik programlama) bilgimize önemli katkıları oldu. Dolayısıyla, kaslarınızdan çok zihninize güvenmeniz gereken bu bilgi çağı size özel ve çok kişisel yararlar sağlayabilir.

Daha fazlasını başarabileceğinizi hissediyor olabilirsiniz. Belki de şimdiye dek erişemediğiniz hedefleriniz ve arzularınız vardır. Ya da ufakunuzu genişletme olasılıklarına açık olduğunuz halde özgüveniniz, kendinize inancınız ve ne yapabileceğinize dair bilginiz eksiktir. Bu kitap size, neleri hedefleyebileceğinizi ve bu hedefleri nasıl gerçekleştirebileceğinizi gösterecek. Beyninizi eğiterek performansını zirveye çıkarmanız, kişisel bir olasılık ve ardından da bir gerçeklik haline gelebilir.

Bu iş zihinde başlar. Ama *olumlu* düşünmekten ibaret değildir. *Daha iyi* düşünmektir; doğuştan gelen yaratıcı, sezgisel, bazen de bilinçdışı güçlerinizi kullanan özel bir düşünme türüdür. Bu yeni bilginin yalnızca birkaç ögesi bile düşünüş, davranış ve başarılarınız üstünde, birkaç yıl önce inanılmaz olduğu düşünülen bir kontrol düzeyi sağlayacaktır. Bu kitap yaşamsal önem taşıyan bilgileri hemen yararlanabilmeniz için kolayca erişilebilir, pratik bir biçimde bir araya getirip, sıradan bir insana sıradışı şeyleri başarması için gereken enformasyonu sunmaktadır.

Seçtiğiniz herhangi bir alanda, performansınızı zirveye çıkarmanın keyfini çıkarabilirsiniz. Birkaç ilkeyi anlayıp birkaç basit tekniği öğrenmeniz gerekecek. Ama elinizden gelenin en iyisini başarmanın sırrı da, sahip olduğunuz o harikulade zihinsel güçleri en azından kısmen anlamak ve onlara daha çok güvenmektir.

# ŞİMŞEK PARILTILARI VE AKIŞ HALİ

## “EVREKA!” VE “AKIŞ HALİ”

**E**n üst düzey performansın mükemmellik, ustalık, insan başarısı ve benzeri terimlerle anlatılan olguya tümüyle açıklık getiren iki özelliği vardır. Bunlardan biri en iyi biçimde “Evreka!” (Buldum!) diye tanımlanabilir; bu sözü muhtemelen ilk olarak, önemli bir bilimsel sorunu çözen şimşek gibi bir ilham parıltısıyla banyodan fırlayıp çıkan Arşimet bağlamında öğrenmişsinizdir. Ancak bu, zaman zaman hepimizin yaşadığı bir tür beyin dalgası veya ilham şimşeğinin çakmasıdır. Çoğu kişi aşağıdakilerden bazılarına veya hepsine aşinadır:

- Birden, hiç beklemediğiniz bir anda, daha önce beyninizi çatlatana dek düşünüp de anımsayamadığınız bir kişinin adını anımsamak.
- Sizi uğraştırmakta olan bir şeyin çözümünün belki duş alırken, geceleyin ya da dışarıda yürürken, adeta sizin dışınızdan geliyormuşçasına, şimşek çakmış gibi aydınlanması.
- Bir sorunla ilgili yeni ve özgün bir yaklaşımı hoş bir hayret duygusuyla saptamak ve bunun bir açmazı çözmesi.
- Yaratıcı bir hamle, bir roman konusu, yeni bir ürün, büyük bir şirket stratejisi gibi günlük düşünme düzeyinizin çok ötesinde bir şeyi hayal etmek.
- Belki de kişisel bir durumla ilgili olarak neredeyse altıncı hisle algılanmış gibi gözüken –örneğin ilk izlenim denilen türden– bir içgörü edinme ve bunun doğru olduğunun ortaya çıkması.
- Çalışma ya da özel hayatınızda, örneğin bir iş, ev, kişi ya da üye olacağınız tenis kulübünü seçmek gibi bir kararı birden, kendinize güvenerek verebilmek.

Evreka deneyimi, hiç kuşkusuz çok değişik biçimlerde ve farklı derecelerde yaşanır. Örneğin, kaç kez anımsamanız gereken bir şeyi, kendinizi zorlamak yerine başka bir şeyi düşünerek ya da yaparak bulabildiniz? Ya da kaç kez âcil sorunları gece yarısı veya sabahın ilk saatlerinde beyninizde şimşek çakmış gibi çözebildiniz? Bazı durumlarda kavrayış, bir sorunla aylar boyu bilinçli olarak didiştikten sonra, sorun üzerinde düşünmeyi ertelediğiniz sıradaki “kuluçka” döneminde ortaya çıkabilir. Ve yine bazı durumlarda içgörünüz, bir sorunun tamı tamına, tüm ayrıntılarıyla cevabıdır; kimi durumlarda ise sadece üstünde daha çok düşünülmesi gereken bir fikir tohumudur. Ya da belki, sizi varmak istediğiniz yere götürecek daha iyi bir *sorudur*. Evreka deneyimlerinin birçoğu insanların yaşamını, talihini ve bazıları da tarihin akışını değiştirmiştir.

2. Bölüm’de size bazı ilginç örnekler vereceğim.

En üst düzey performansın bir diğer özelliği ise bir etkinliğin bir dönem boyunca tam bir kolaylıkla, zevkle ve ustalıkla yürütülmesidir. Bu durum sıklıkla “akış hali” diye adlandırılır ve evreka deneyimine göre daha kapsamlı bir fiziksel ve zihinsel “coşkunluk”tur. Yine, aşağıdaki-lerden en azından bazılarını yaşamış olabilirsiniz:

- Tatile çıkmak üzere işyerinden ayrılmadan önce, birikmiş bütün işleri sanki sihirli bir el değmişçesine halledivermek.
- Bir tenis maçında ya da herhangi bir spor karşılaşmasının o kritik anlarında, hiç zorlanmadan mükemmel bir performans sergilemenize yardım eden özel güçlerin sanki size katkıda bulunması.
- Yazmakta olduğunuz romanın bölümlerini ya da raporunuzun sayfalarını, kelimeler zihninize hızla dolarken hemen yazıvermek.
- Koşarken ya da güç gerektiren başka bir egzersiz yaparken acı duyma eşiğini geçip açıklanamaz bir esrik zihin halinin “coşku”suna kapılmak.
- Hobinizle veya işinizle uğraşırken veya eğlenirken hiçbir şeyin asla ters gitmediği ve en üst düzey performansın keyfini çıkardığınız o özel, ama beklenmedik ve açıklanamaz anlar.
- Sanki hiç çaba harcamaksızın en iyi sonuçları elde ettiğiniz bir sürekli kazanma devresi.

Tüm bu olgularla ilgili olarak anlaşılması gereken ilk ve en önemli şey, bunların hepimiz arasında yaygın olduğudur. Belki bir kişi diğerinden daha çok fikir üretiyordur ve belki de bir başkasının içgörülerini diğerinin kavrayışlarından daha yararlı sonuçlar veriyordur ama, hepimiz “aklımıza koyduğumuz” herhangi bir işle başa çıkabiliriz ve bunun için annemizle babamızın genlerine veya olağanüstü bir IQ’ya bağımlı değiliz.

İşin en heyecan verici yanı ise, bu sürecin *öğrenilebilmesidir*: Beyinlerimizi eğitebiliriz. Bu deneyimler ne kadar gizemli görünseler de, hem *öğrenebileceğiniz* hem de *yapabileceğiniz* şeyler vardır. Bu kitapta, performansınızı zirveye çıkarabilmeniz için gereken evreka ve akış hali deneyimlerinin nicelik ve niteliğini nasıl yükseltebileceğinizi öğreneceksiniz. Nadir ve sıradışı olan bu zihinsel deneyimler, içinizdeki *en iyiyi* açığa çıkarma eğilimi gösterecek, en iyinin tutarlı biçimde açığa çıkması ise hep özel sonuçlar elde etmenizi sağlayacaktır.

Performansınızı zirveye çıkarma sürecinde yalnızca şimşek parıltıları ve akış hali yoktur. Beslenmeden biyoritmlere, boy uzunluğundan mali teşviklere kadar pek çok etken bu süreçte rol oynar. Bu kitapta, insan üstünlüğünün *büyük* bir bölümünü oluşturduğunu gördüğüm iki özelliği tanımlayıp bunlara odaklanacağım. Yaratıcılığın ve sezginin ele aldığım ortak özellikleri hepimiz için geçerlidir ve uyandırılmamış halde olsalar da her okuyucunun erişebileceği bir potansiyeldir. Birazdan, tek bir “evreka” deneyiminin performansınız üstünde üç aylık bir diyet ya da “fitness” programından, on beş dakikalık bir “akış hali”nin ise on sekiz aylık eğitim kursundan daha etkili olabileceğini okuyacaksınız. Gerçek budur. Dolayısıyla sınırsız performans potansiyeline sahip olmak için (bazı yaklaşımların aksine) son derece eğlenceli olabilen ve her yerde uygulanabilir şeyleri yapmak akıllıca olacaktır.

---

## YETERLİLİKTEN ÜSTÜNLÜĞE GEÇİŞ

---

Bu deneyimler rastgele ve tesadüf eseri gibi görünseler de, ortalama performansı üstün hale dönüştürebilirler. Bunlar elinizdeki işi doğrudan etkileyebilir; bir fikrin veya çözümün, aklınız başka şeyle ilgilenmek-

teyken ortaya çıkması çok sık görülür. Kendinize bütün bir kişilik çerçevesinde bakacak olursanız, gelişigüzel içgörülerin bile başarılarınıza katkıda bulunabileceğini göreceksiniz. (Bilgisayarların yakın gelecekte bizden daha iyi yapabilecekleri) şu doğrusal, mantıksal düşünmeyle elde edebileceğiniz yüzde 1 veya 2'lik iyileştirmelerle kıyaslandığında, sezgisel, tümevarımsal düşünme *kütlesel* ilerlemeler sağlar. Yaşamımızda unutulmaz dönük noktaları olan “İşte bu!” dediğimiz içgörüler, burada devreye girer. Aynı zamanda, bir ismi ya da aradığınız bir şeyin nerede olduğunu anımsamak, bir kişi veya olayla ilgili bir “his”, ya da bir sorunla ilgili belli belirsiz ama sonunda çözümü ortaya çıkartan yeni bir bakış açısı gibi daha küçük olanları da, hep birlikte etkili ve daha iyi bir performans çıkarmanıza katkıda bulunurlar.

Bazıları bu deneyimleri yılda ancak bir kez yaşayabiliyor. Elektrikli aletler satan Dixon's mağazalar zincirinin karizmatik genel müdürü Stanley Kalms'ın aklına, sabah iş başı yapmadan önce en az altı fikir gelebiliyor. En az Kalms kadar verimli olan, Marks&Spencer'ın başkan yardımcısı Keith Oates, çoğunlukla gece boyunca fikir üretiyor. Roll-Royce'un başkanı Sir Ralph Robbins ise, çok sayıda evreka yaşadığını iddia etmese de, İngiltere tarihinin en büyük mühendislik projesine dönüşen şeyi, uzun bir uçak yolculuğu sırasında yaşadığı belirli bir yaratıcı “akış hali”ne dayandırıyor.

Bu deneyimler bazı insanlara hoş, eğlenceli ve belki de şaşırtıcı görünürken, bazılarına derin bir haz verir ve onları daha yüksek bir ruhsal düzleme çıkarır. Kimileri bu deneyimleri piyango vurmuş gibi hoş karşılarken, kimisi de bu tür olaylara sanki gizemliymiş gibi merak ve hayranlıkla bakar. Pek çok kişi gizemli, akılcı olmayan şeylere güvenmeyip onları bastırır. Bazı insanlar ise hayal gücünden yoksun gibidir ve fikirler ortaya çıkacak olsa bile daha doğarken ölür. Bazıları kişisel ve meslek hayatındaki genel başarıları kadar, iş yerinde ve diğer çalışmalarında günlük sorunlar ve güçlüklerle başa çıkmakta da neredeyse tamamen bu deneyimlere bel bağlarlar. Bunlar, kendi alanlarında en iyi performansı sergiledikleri için genelde hayranlık duyduğumuz kişilerdir.

İş dünyası, politika ve orduda veya büyük sorunların, değişimin ve insanların söz konusu olduğu diğer herhangi bir faaliyet alanında, bu tür bir ilham büyük liderler için vazgeçilmezdir. Ama yüksek performanslı kişiler, yoğun bir telefon santralini idare etmek ya da olimpiyat-

larda altın madalyaya koşmak gibi rutin veya fiziksel faaliyetler içindeyken bile, yaptıkları işde en iyi olabilmek için özel zihinsel kaynaklardan yararlanırlar. Bu yaratıcı, zihinsel boyut ya da bir tür altıncı his, insanın en güçlü yanı, üstünlüğünün sermayesi gibidir. Isırcı bir irade gücünün, dikkatle planlama yapmanın ve azmin pek çoğumuzun arzuladığı hedefleri beraberinde getirmemesi üzücüdür, oysa tek bir iyi fikir bile bazen her şeyi değiştirebilir. İşinde, boş zaman uğraşlarında veya yaptığı spor dalında düzeyi ne olursa olsun, herhangi birinin dikkat çekmesi için birkaç yaratıcı atılım yeterlidir.

En azından, neye el atarsanız atın, eskisinden daha çok keyif alacaksınız. Sınırsız yaratıcılığınızdan yararlanmanız, büyük olasılıkla başarıңызdaki en büyük tek etken olacak. Sorunlar azalmasa da, beyninizin tamamını kullanarak onları neredeyse hoşnutlukla karşılayacak kadar büyük bir güvenle çözmeye başlayabileceksiniz. Daha da iyisi, doğuştan gelen yaratıcılığınızı, normalde gözden kaçırarak olduğunuz fırsatları saptamak ve karşılığında pek çok acılı sorundan kaçınmak için kullanabileceksiniz.

Beyninizi nasıl eğitebileceğinizi öğrendiğinizde, bunu istediğiniz şekilde uygulayabilirsiniz. Mesleğinizde ilerleyebilir, kendi işinizde başarıya ulaşabilir, bir dil öğrenebilir, bir sertifika alabilir, bir kitap yazabilir ve seçtiğiniz spor dalında, hobide veya boş zaman uğraşında varabileceğinizi hissettiğiniz düzeye erişebilirsiniz. Başarı dalgasız denizde yol almaya benzemez, ama baskılar ve dış koşullar, avantaja dönüştürülebilir (Bkz. 5. Bölüm) ve beyninizi anlayıp onu daha iyi kullanarak kendi şansınızı kendiniz yaratabilirsiniz (Bkz. 6. Bölüm). Bu kitap, her şeyden çok, hedeflerinize nasıl varacağınızla ilgilidir ve sağ beyninizin kaynaklarına erişmekle, bünyenizde var olan hedefe varma mekanizmasını kullanmaya başlayabilirsiniz. Sıradanlığı üstünlüğe dönüştüren de budur: Bilinçli alışkanlıklar edinerek ve zevk alarak, başarmayı hedeflediğiniz şeyi başarmak ve olmak istediğiniz kişi olmak.

## **Yaratıcı yakıtları karıştırıp eşleştirmek**

Birçok bakımdan böylesine farklı olan bu ikiz olguların aynı bütüncül zihin-beden sisteminin bir parçası olması hiç de şaşırtıcı değildir. Bunlar birbiriyle ilintilidir ve uygulamada örtüşürler. Örneğin, “durup durur-

ken” aklınıza gelen bir fikir sizi uzun bir yüksek yaratıcılık ve üretkenlik dönemine sokabilir. Bazen fikirler öyle çabuk gelmeye başlar ki, kâğıda dökmesi bile zor olur ve böylece, yeni düşünme tarzlarının geliştiği bir akış dönemi başlar. Aynı şekilde, şevk verici tek bir düşünce –bir imge, cümle veya duyumsama– sanki özel bir tetikleme düzeneği harekete geçirilmişçesine, bir atleti olağanüstü bir performans çıkarmaya itebilir.

Öte yandan, ilham şimşeklerinin bir akış dönemi içine karışıp bazen art arda çakarak daha büyük bir “coşkunluk” yarattığı ve genel etkiye katkıda bulunduğu da sık görülür. Önemli bir işi zamanında teslim ettiğinizde, görevle ilgili bir amaç, zevk ve kontrol duygusu veren akış halini yaşamamanın yanı sıra, büyük olasılıkla yeni ve özgün fikirleri de ortaya çıkarmış olursunuz. Bu fikirler ise uzayıp giden “coşku”nuza daha çok yakıt sağlayabilir. Özel fiziksel enerji rezerviniz, alışlagelmiş yoğun, bilinçli düşünmenin yıpratıcılığına maruz kalmadan zihinsel olarak uyanık ve yaratıcı olmanızı, yorulmadan çalışmaya devam etmenizi sağlar.

Dolayısıyla bu iki dikkate değer deneyim, aynı zihnin bilinçaltından kaynaklandıkları gibi birbirinin alanına da kolayca girerir, ama yine de aynı özel performans sonucuna katkıda bulunur.

## **Koşucunun coşkusu**

Sıkı koşucular (jogging meraklıları), bir koşunun fiziksel doruk ve dip noktalarına eşlik eden zihinsel “coşku”nun özelliklerini tarif ederler. Bazı durumlarda sanki daha yüksek bir zihinsel düzleme çıkmakta; bu hal içindeyken, çabalayıp sıradan düşünme biçimleriyle “binlerce yıl düşünseler de” akıl edemeyecekleri yanıtlara ve şaşırtıcı içgörülere erişmektedirler. Elde ettikleri yarar, onlara göre koşma deneyiminin çok ötesindedir. Yaşam tarzlarında alışkanlık haline getirdikleri koşma, bir fiziksel rahatlama mecrası olmasının yanı sıra, bilinçaltı için de bir çıkış kapısıdır. Bu ise yaratıcılığı ve kişisel performansı, koşunun süresi, mesafesi ve nabız ölçümlerinden çok daha fazla teşvik eder. Koşucunun duyduğu coşkunun benzerleri, birçok spor dalında ve fiziksel faaliyette de ortaya çıkar. Fiziksel ve zihinsel coşkunluklar gerçek yaşam sorunlarına yardımcı olmak için sanki uyum içinde çalışmaktadırlar. Performans, yaşamınızın her alanını kaplayabilir. Yapmaktan hoşlandığınız



şeyi yapmaya devam ederken (yaratıcılık, zevk ve gevşemeyle ilişkilidir), bundan çok daha fazlasını elde edebilirsiniz. Sağ beyinden gelen sezgilere açık bir yaşam tarzı (Bkz. 7. Bölüm) çoğu kez sürpriz ikramiyeler de getirir.

## Fiziksel ve zihinsel coşkunluklar

Bunların yanı sıra fiziksel ve zihinsel coşkunluklar da genelde özel başarı ve üreticilik dönemleriyle bağlantılıdır; daha iyi *yapmak*, daha iyi *düşünmek*le olur. Evreka anının kendisi de fiziksel bir duyumsamayla ilişkili olabilir; örneğin bir kişi veya işle ilgili bir “altıncı his” veya bir konseri dinlerken ya da bir sanat eserini hayranlıkla incelerken hissedildiği söylenen “karıncalanma” gibi. En üst düzey performansın daima bir parçası olan duygu, kelimenin tam anlamıyla fiziksel veya etkileyici bir deneyimdir. Performans “bölge”si fizikseldir, örneğin bir el becerisi veya hız sporunda, zihin bedenden tamamen kopuk gibidir. *Bedeniniz* devrededir, ama otomatik pilota bağlı olarak hareket edersiniz. Zihin-beden sistemimiz kısmen bu şekilde çalışır.

Öte yandan, akış hali, masanızın başında bir sistem değişikliği planlarken hızla çoğalan düşüncelerinize ayak uydurmakta güçlük çektiğiniz zamanlarda olduğu gibi, büyük ölçüde zihinseldir. Fiziksel faaliyetten çok, bir fikir akışı söz konusudur. Fikirler duşta ya da küvetteyken, otomobil kullanırken ya da yürürken gelişir ve tek bir evreka patlamasından çok, sürekli bir deneyim oluşturacak biçimde üst üste binerler. Her iki durumda da bu deneyimlerin kontrol merkezi beyninizdir ve herhangi bir eğitimin hedef alması gereken en iyi yer de burasıdır.

## Hayal gücünüzü kullanın

Yukarıda anlatılanların çoğu bilinen şeylerdir. Ama sorun şu ki, bunlar çoğu zaman talihe, ya da hep başkalarında olan gizemli, yaratıcı bir yeteneğe indirgenir. Dolayısıyla, bu âtıl güç çoğu kişide hep örtülü kalır ve oluşturması için tasarlandığı o süper performansa asla aktarılamaz. Bazı durumlarda da sezgi yüzeye çıkar çıkmaz bastırılır ya da mantıklı bir açıklamayla örtbas edilir.

Çoğu insan genelde yalnızca başkalarında görüp hayranlık duysa da, sezgilerin, hislerin ve içgörülerin önemini bilir. Dayanağı olmayan içgörüler, en kötü ihtimalle, izlemekte ya da reddetmekte özgür olduğunuz seçenekler ve olasılıklar sunar. En iyi ihtimalle de, umutsuz bir durumu değiştirerek, sizi zihinsel ve fiziksel üstünlüğün şaşırtıcı doruklarına taşır. Öyleyse, kendiliğinden ortaya çıkan bu içgörülerini ve “akış” performansını *uyandırdığımızda* neler olabilir, bir düşünün. Nitelik ve yararlılık açısından olduğu kadar nicelik bakımından da arttıklarını bir düşünün. En üst düzey performansın kişisel bir gerçekliğe dönüşmesi için bundan sonra çok az hayal gücüne gerek kalır. Çocukluğunuzdan gelen bu değerli beceriyi yeniden yakalayıp, hayal gücünüzü sonuna dek kullanmaya başlayabilirsiniz.

---

## ZİHİN-BEDEN PERFORMANS ORTAKLIĞI

---

Hayal gücü mü? Zihinsel güçler mi? Aslına bakılırsa yaptığınız ve başardığınız her şey, hem zihni hem de bedeni gerektirir. Bedenin en üst düzey performans halinde işleyişine, bilinçli ya da bilinçdışı olarak zihin de dahildir. Bazı spor dalları ve elle yapılan işlerde, beden sağlığı ve “motor” beceriler çok önemlidir, ama mesele bunlardan ibaret değildir. Görünürde fiziksel olanlar dahil her türlü üst düzey faaliyette, kişinin başarısı büyük oranda zihinsel becerilerine, tutumuna ve kendine olan inancına bağlıdır. Fiziksel kondisyon çok önemli olsa da, üstüne zihinsel becerilerin ve vasıfların inşa edilebileceği bir temelden ibarettir. Can alıcı farkı oluşturan zihinsel kondisyonudur. Büyük bir finansal getiri veya yaşamı değiştirecek türden bir sonuç kısa bir satış sunumuna, bir görüşmeye veya kritik bir vuruşa bağlı olduğunda, bu olgu gayet açık bir şekilde ortaya çıkar. Deneyimimiz ya da teknik beceri düzeyimiz ne olursa olsun, zihnimiz duruma tamamen hâkim olabilir. Eli ayağına dolaşan beceriksiz biri, ya da tam tersine, bir usta haline gelebiliriz. Elimizden gelenin en iyisini, sadece gevşeyip işimize yoğunlaştığımızda yaparız.

Ünlü futbolcular, rakiplerinin kolayca taklit edebileceği fiziksel yetenek ya da salt teknik becerilerinden çok hayal güçleri, hünelerleri, belki de “deha”larıyla tanınırlar. Golfçüler çoğu kez, oynadıkları oyunun yüz-

de 80'ninin zihinsel, yüzde 20'sinin de fiziksel olduğunu iddia ederler. Hatta görünürde "fiziksel" ağırlıklı olan boks gibi sporlar bile, yakından incelendiğinde, ille de beynin fiziksel yapısı bakımından değilse de, hayal gücü, tavır, özgüven ve belirli "bir şey" açısından, daha çok kafamızın içinde olanlarla ilgilidir. Zihin halimiz, kendimizi fiziksel alıştırma mı, yoksa temel beceri eğitime mi adayacağımızı bile etkileyecektir. Sonrası, zihinle bedenimizin ortaklığına bağlıdır.

## **Düşünmekten yapmaya geçmek**

Neredeyse her teknik beceri alanında, vasatlıkla üstünlük arasındaki farkı yaratan o "şey" in kendine özgü bir şekli vardır. Kişisel gelişim alanındaki uzmanlar gibi, yönetim ve profesyonel iş alanındakiler de çok çalışmaktan ziyade akıllıca çalışmaktan söz ederek, zihinde olup bitenlerin önemini vurgular. İş dünyasından önde gelen insanlar sezginin ve altıncı hissin önemini anlatır, işi temelinden etkileyen gerçek sonuçları kendi içgörülerine dayandırır. Beyninizi, en azından yaratıcı kısmını evde bırakırsanız iş yerinde üstün performans gösteremezsiniz. Zihinsel güçlerinizden yararlanmadıkça hiçbir alanda mükemmel olamazsınız. Söz konusu güçler beynin düşünme gücü ya da zekâdan çok inançlarınız, tavırlarınız ve duygularınızdan oluşur ve bunlar, bu kitapta anlatacağım özel bir zihinsel eğitimle değiştirilebilir. Zihinsel kaynaklar böylece performansa dönüştürülür. Düşünmek, yapmak haline gelir ve yapmak, başarıyı getirir.

## **İlahi koreografi**

Zihin-beden ayrımı, doğru olsa da, çok önemli bir noktayı gözden kaçırma tehlikesini arz eder. En üst düzey performans, zihin ve bedenden ziyade zihin-bedeni, yani tek bir varlığı gerektirir. Formula 1 Büyük Ödülü'nün şampiyonlarından merhum Ayrton Senna, bazen bir yarış tinsel açıdan betimleyerek, kendisiyle arabanın ve sanki bir dış güç ya da kuvvetin bir bütün olduğunu anlatırdı. Senna, sıradışı performans gösteren daha pek çok kişinin kendine özgü bir biçimde yaptığı şeyi tarif ederdi: Beden, zihin ve amaç birliği. Bu, benim daha önce "akış halı"nde olmak şeklinde tanımladığım şeydir. Müzik, sanat, atletizm gibi her

çeşit alanda faaliyet gösteren ustalar, kendi sözcüklerini kullanır, ama aynı olağanüstü insan deneyimine gönderme yaparlar. Bazılarına göre bu, iyi yapılmış bir işin içsel ısıltısıyken, bazılarına göre zorlanmanın ve engellerle karşılaşmanın verdiği alışkanlık yaratan tatmin duygusu, bazılarına göreyse sadece yaşam coşkusudur.

Genellikle bu deneyimlerin gizemli ya da ruhsal bir etkisi vardır ve kimi zaman geriye bakarak yapılan değerlendirmeler hariç, çoğu kez mantığa meydan okurlar. Böyle zamanlarda beden, zihin ya da ustası olduğunuz faaliyet hakkında herhangi bir şeyin bilincinde olmayabilirsiniz. Bu nedenle de önünüzdeki sürecin işleyişinden çok, alacağınız sonuç ya da amaç hakkında “düşünebilirsiniz”. Hedefiniz hakkında taktik açısından, elde edeceğiniz daha yüksek sonuçlar hakkında stratejik bakımdan düşünmek, ya da daha akıllıca davranıp rakibinizi yenmek için, sınırlı bilincinizi kullanabilirsiniz. Ya da başarıya ulaşma yeteneğinize güvenerek sürecin tadını çıkarabilirsiniz.

Bunlar tamamen insani deneyimlerdir ve her faaliyette ya da çaba gösterilen her alanda ustalaşmanın, üstün olmanın sırlarından biridir. Zihninizin ve bedeninizin en üst düzey performans sergilemek üzere ilahi bir koreografiye uyar gibi olduğu zamanlar vardır. Her iki deneyimin de alışkanlık haline gelmesi ve performansınızın doruğa çıkabilmesi için bunları bir dereceye kadar anlamanız, sonra da tam olarak uymanız ve güvenmeniz gerekir.

---

## UYUMUN ORKESTRASYONU

---

Zihin-beden ortaklığı her zaman devrededir. Ama ortaklık bu kadarla kalmaz. Kas, kalp-damar ve bedendeki daha birçok “sistem”, şaşırtıcı bir uyum içinde işler. Ana koordinasyon, duyulardan gelen geribildirim alarak fiziksel hareketleri yönlendirip mikro düzeydeki kaslara dek kontrol eden beyinde meydana gelir. Bütün bunlar bir defada ancak bir avuç şey düşünebilen bilinçli zihin için çok fazla olduğundan, bu şaşırtıcı orkestrasyon işi bilinçaltında gerçekleşir.

## Ortakyaşam yoluyla gelen başarı

Ne var ki beyniniz yalnızca fiziksel işlevlerle ve hareketlerin koordinasyonu ile değil; sorunlarla, duygularla ve seçim yapmakla da meşguldür. Bunların çoğu sezgisel olarak gerçekleşir ve kendiniz hakkındaki derinlere kök salmış inançlarınız, tutumlarınız, akılcı olmayan hisleriniz ve alışkanlıkla yürüttüğünüz “otomatik pilota bağlı” etkinliklerinizdeki gibi, bilinçli, mantıklı düşüncünüzün ötesindedir. Öyle ya da böyle, tavır, ruh veya zihin hali ve arzu yoluyla beyinde olup bitenler, bedeninizin her hücresiyle uyum içinde olacaktır – ya da en yüksek düzeyde performans için öyle olmalıdır. Zihin sistemlerinin her bir kümesi kendi karşılığı olan beden sistemlerine hizmet eder ve bunun tersi de geçerlidir. Dolayısıyla da zihin haliniz, fizyolojinizin her parçasını –kaslar, solunum, kan basıncı, kuvvet, renk vb.– anında etkileyebilir. Beklediğiniz saatte eve gelmeyen kızınız hakkında düşündükleriniz ister mantığa dayalı olsun ister duyguya, kan basıncınızı, beden kimyanızı ve fizyolojinizdeki değişimi meydana getiren yüzlerce kas hareketini etkileyecektir. Buna karşılık, bedeninizde olanlar da dairesel ya da ortakyaşamsal bir şekilde hemen zihninizi etkileyecektir. “Neşeli olduğum için mi ısıklı çalışıyorum, ısıklı çalıştığım için mi neşeliyim?” ikilemine yol açan da budur. Genellikle bu iki yönlü karmaşık süreç, sizden herhangi bir bilinçli müdahale gelmeden gerçekleşir ve olması gereken de budur. Başarıya dönüşen zekâ türü ise beyinden çok duygularla ilgilidir ve duygu, zihin kadar bedeni de içerir. “Altıncı his” hak ettiği saygıyı görmeye başlamaktadır.

### Beyin içi ekip çalışması

Ayrıca, zihninizin bir kısmı diğer kısmını da etkiler. Örneğin, mantıklı bir düşünce, bir sezgi ya da “sağduyu”nun altında ezilebilir. Ya da tam tersine, sezgisel bir fikir mantıklı, akılcı düşüncelerle sınanıp yumuşatılabilir. “Mantığınızla sezginiz arasında” kalabilirsiniz ve bu durum performansınızı etkiler; uyumsuzluk ve kararsızlık olduğu sürece zihniniz yetersiz çalışır. Tansiyonu yüksek iş görüşmelerinde ya da kişiler arası ilişkilerde bir sorunun büyümesine engel olmak zorunda olduğunuzda kaçamak ifadeler felakete yol açabilir. Ama bu, ritim ve koordinasyon gerektiren bir tenis maçının ya da başka spor karşılaşmalarının kritik

anlarında da çok belirgindir. Bize *doğal* gelen işleri en iyi biçimde yaparız. Mantıksal zihninizle sezgisel zihniniz ve onların tüm sistemleri uyum içinde olduklarında, performansınızı zirveye çıkarmaya başlayabilirsiniz. Birçok durumda bu bir ekip çalışmasını gerektirir ama asıl ekip çalışmasının olduğu yer burasıdır. Zihin-beden ekibi ile onun çok sayıdaki zihinsel ve fiziksel üyesi tek bir yönde ilerlediğinde, durdurulamaz ve yenilmez hale gelirsiniz. En iyi performansınızı sergilersiniz.

Beyninizin iki yarıküresi fiziksel olarak birbirinden ayrı ve aşağı yukarı özdeştir, ama tamamen farklı biçimlerde çalışırlar. Basitleştirecek olursak; bir yanı dil ve mantık konusunda, diğer yanı ise sezgiler, duygular ve yaratıcı hayal gücü açısından ustadır. “Mantığım ile sezgilerim arasında kaldım,” ya da “Aklım (sol beynim) şunu söylerken kalbim (sağ beynim) başka bir şey söylüyor,” derken haklıyızdır. Bu tanıdık deneyimler kelimenin tam anlamıyla iki-zihin gerçeğini yansıtır. Gelgelelim, beynin iki yarı küresi birkaç yüz milyon sinir lifinden oluşan bir yumak biçimindeki corpus callosum (katı cisim) ile, sanki bir süper bilgi otoyolu aracılığıyla birbirine bağlıdır ve bu sayede iki yarı küre arasında bol miktarda iletişim olanağı vardır. Bu beyin içi diyalog, mümkün olan en iyi düşünmeyi ve performansı ortaya çıkarır. En kötü ihtimalle, bu farklı düşünme tarzları seçenekler üretir. Onları kullanabilirseniz sonuçta ortaya çıkacak olan davranışınızın kalitesi mutlaka yükselecektir.

## Kalp ve zihin

Bedeninizin çeşitli kısımları arasındaki uyum; beceri, ustalık ya da süper performans dediğimiz şeyi oluşturan, kaslarla yapılan ve diğer türden binlerce elektro-kimyasal faaliyeti içermektedir. Zihindeki uyum ise beynin –en azından düşünme tarzımız açısından– çok farklı olan iki kısmını içermektedir; akılcı, mantıklı olan bilinçli kısmı ile sezgisel, hayalci ve çoğunlukla bilinçdışı olan kısmı. Zihin ile bedenin nihai ortaklığı da şu özendiğimiz, adeta insanüstü olan performansı yaratır. Bu denli bir nörofizyolojik orkestrasyon ender görülür de, nedeni genetik eksiklikten ziyade bilgisizlik ve eğitimin koşullandırmasıdır. “Kalp ve zihin” arasında uyum olması, zihin ile bedenin birlik halinde olması demektir. Olumlu, güçlendirici duygular zihin-beden işbirliğinin fiziksel yanını oluşturur. Özel performans gerektiren anlarda, eleştirel olan

sol beyin, çocuksu ve hayalci olan sağ beynin doğal becerilerini sergilemesine izin verir ve bilinçaltının derinliklerinden elde ettiği içgörülere güvenmeye başlar. En üst düzey performansın özü işte budur.

Neyse ki, performansınızı zirveye çıkarmak için tüm davranışlarınızın belki de yüzde 90'ını ve en basit becerinin bile temelini oluşturan bu olağanüstü zihin-beden işlevlerini anlamak zorunda değilsiniz. Ama olanaklarınıza güvenmeniz ve özellikle de, bunların çok büyük bir bölümünün bilinçdışı oluştuğunu takdir etmeniz gerekir. Yani yaptığınız şeyi nasıl yaptığınızı bilmek zorunda değilsiniz, ama bunu yapabileceğinizi bilmelisiniz. Bu türden bir güven ve görünürde kontrolü kaybetme duygusu pek çok etkin, zeki insanın kabul etmekte zorlanacağı bir şeydir. Demek ki bir tür tevazu gerekmektedir, ama bu her zaman gerçek ustaların özelliklerinden biri olmuştur.

---

## BİLİNÇDİŞİ YETERLİLİK

---

En üst düzey performans bütüncül bir beden-zihin deneyimidir; genelde berrak, yaratıcı düşünme ile beceriyi, hünerle ve fiziksel çabanın tasarruflu sarfiyla, değişen derecelerde birleştirir. Son derece bilinçli bir çaba ve uygulamayla belli bir süre içinde elde edilmesine karşın, bir faaliyet veya beceriyle gerçekten meşgul olduğumuz sırada sergilediğimiz en üst düzey performansın tipik özelliği bilinçdışı yeterliliklerdir. Bu süreç öylesine kendiliğinden oluşur ki, dünyaca tanınan uzmanlar bile elde ettikleri sıradışı sonuçları üretirken ne yaptıklarını tarif edecek kelimeleri bulamazlar. Bunun izahı oldukça basittir: bu konuda düşünmezler bile; dolayısıyla becerikli bir antrenörün ya da izleyicinin bilebileceğinden daha fazlasını bilmezler. Bütün bunlar büyük ölçüde bilinçsizce gerçekleşir.

Bilinçdışı yeterlilik, performansı zirveye çıkarmanın anahtarlarından biridir, ama yine de her şey bundan ibaret değildir. Bilinçli zihin, bir etkinliği hem öğrenmekle, hem de mükemmelleştirmekle ilgilenir. Bu, bazen deneme ve yanılmaları, duraklamaları ve hüsrancı, öz-disiplini ve kendini adamayı içeren uzun ve zahmetli bir süreçtir. Bu durum olimpiyatlarda yarışanlar ve dünya şampiyonları gibi üst düzey performans sergileyenlerde olduğu kadar, “uğraşmama” ya da “akış” halinde de ge-

çerlidir. Demek ki performans arayışında zihin ile bedeni birbirinden ayıramayacağımız gibi, bunu tek başına zihnin bilinçli ya da bilinçdışı kısmına da atfedemeyiz. Farklı zihin sistemleri her an devrededir ve her biri farklı koşullarda, farklı zamanlarda en iyi işi çıkarır.

Sıra performansımızı iyileştirmeye geldiğinde bilinçli çaba, yani uğraşma eksikliği çekmeyiz. Çoğu kez, disiplin ve kendini adama söz konusudur, ter ve gözyaşı dökülür. Ama işte burada bildiklerimizi biraz unutmalı ve dengeyi daha kendiliğinden olan, “oto pilot” becerilerine doğru kaydırmalıyız. Bu, gerçekten de çabalamayı bırakmak demektir ve bazı kişiler için işin en zor kısmıdır. Yeterlilik ancak biz çabalamayı bıraktığımızda ve becerimizin bilincinde bile olmadığımızda üstünlük haline gelir. Büyük bir araştırmanın sonucuna göre, öğrenmenin yüzde 99’u şaşırtıcı biçimde bilinçdışı bir süreçte gerçekleşmektedir. Ama bu, en karmaşık etkinlik ve beceriler dahil, neredeyse tüm davranışlarımızın bilinçsizce, alışkanlıkların etkisi altında yürütülüyor olduğunu gösterir. Bilinçdışı yeterlilik, üst düzey performansın en önemli özelliklerinden biridir.

---

## SÖYLENCELER VE YANLIŞ ANLAMALAR

---

İnsan zihni hep bir gizem ve çekişme perdesiyle örtülü kalmıştır. En iyi ihtimalle öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmak ve yeterince açık bir zihni teşvik etmek için cevaplandırılması gereken bazı temel sorular vardır. İşte, karşılaştığımız tipik sorulardan bazıları:

### **Beynim bunun için yeterli mi?**

Son zamanlarda insan beyni alanında kaydedilen tüm bilimsel gelişmelere rağmen, “niçin” ile başlayan soruların pek çoğu cevaplanmamıştır. Ama hepimizin faydalanabileceği büyük bir atılım, belirli sonuçlar üretmek üzere bu kaynağı nasıl kullanabileceğimizi öğrenmiş olmamızdır. Araştırmacıların çoğuna göre, niyet ve amaç ne olursa olsun, insan beyninin potansiyeli sınırsızdır. İster titiz araştırmalardan, ister yüzyıllardır anlatılanlardan kaynaklanıyor olsun, bunun kanıtı çok güçlüdür. Evet, beyniniz yeterlidir. Bu kitabı okumanız da, o olağüstü gücü elinizin



uzanabileceği yere getirecektir. Henüz âtlı halde bulunan ve neredeyse hiç kullanılmayan bu içsel kaynaklara zaten sahipsiniz. 3. Bölüm’de beyninizin kaynakları ve farklı amaçlar için onları nasıl kullanabileceğiniz hakkında daha pek çok bilgi bulacaksınız.

## **Herkes yapabilir mi?**

Sözünü ettiğim olgular sadece özel, ünlü insanlara özgü değildir. Bir sonraki bölümde değinilen tanınmış tarihsel kişiliklerden bazıları, anlatılan bu “tanrısal armağanlar” a sahip olmasalardı, bugün pek anımsanamazlardı. Onlar bu zihinsel armağanları özel oldukları için almadılar; tam tersine, kendi “evreka”larına güvenip buna göre hareket ettikleri için ünlü oldular. Bu sürecin rasgeleliği ve bilinçsizce işleyişi, gerçekten de en üstün zekâyı ve en etkileyici nitelikleri bile yarsız kılmaktadır. Bazı durumlarda analitik bir zihin ya da herhangi bir zihinsel çaba sonuç vermediği gibi, aslında yaratıcılığı da engeller. Daha çok çabalamak her zaman işe yaramaz. Mesele şudur: Hepimiz az-çok standart bir beyne sahibiz. Düşüncelerimizi ve başarılarımızı belirleyen, onu kullanma –ya da belki onun bizi kullanmasına izin verme– tarzımızdır. Demek ki payımıza düşen yaklaşık 1,5 kiloluk standart gri maddeyi kullanmak söz konusu olduğunda, oyunun şartları eşittir. Tüm bu yaratıcı beyin gücü ve ardından gelen performans, sıradan insanların da ulaşabileceği bir şeydir.

## **Yaratılış mı, yetiştiriliş mi?**

Kalıtsal etkenler burada rol oynar mı? Kalıtımın bir rolü olsa da –özellikle bazı uzmanların öne sürdüğü gibi, ilk başta beynimizin sadece küçük bir bölümünü kullanıyorsak– önemsiz bir etkidir. Her halükârda, şu anda nasıl düşündüğünüz ve ne yaptığınız, bu etkenlerden daha ağır basabilir. Seçenekler her zaman önünüzdedir ve seçme şansınızın olması, değişebilmeniz ve daha fazla kontrol sahibi olabilmeniz anlamına gelir. Talihin ya da kalıtımın kölesi olmanız gerekmez. Düşünmek istediğiniz şeyi düşünebilir, benimsemek istediğiniz yaşam tarzını benimseyebilir ve böylece tüm bu performans gücünü yaşamınızda kullanabilirsiniz. İleride göreceğimiz gibi, seçilmiş hedeflerin peşine düşme

özgürlüğünüz, yaratılış ya da yetiştirilişin herhangi bir etkisinden çok daha büyüktür. Kurallar farklı olsa da, bilinçdışı düşünme süreçlerini teşvik etmek üzere bilinçli olarak yapabileceğiniz şeyler vardır. İrade gücü, özdisiplin veya IQ'dan çok, sağ beynin geçer akçesi olan hayal gücü ve sezgi önemlidir burada. Mecazi bir anlatımla, meyvesini alama- sanız da, farkında olmadığınız alışkanlıklar bilinçsizce sürecektir. Bu özel zihinsel ve fiziksel hazırlık konusunu, 7. Bölüm'de ele alacağız. Genetik, yaşam tarzınızda olumlu kararlarla yapabileceğiniz basit değişikliklerin yanında ikincil önem taşır. Sizi gücünüzden eden alışkanlıkları birer birer değiştirebilir ve doğanın sizi potansiyelinizi tam olarak gerçekleştir- mekten alıkoyan etkilerini silebilirsiniz.

## **Performansımı doruğa çıkarmak için eğitilebilir miyim?**

Evet, beyninizin bilinçdışı kısmını eğitebilirsiniz, ama bilinçli beceriler kazanmak için eğittiğiniz şekilde değil. İlk olarak, bu eğitimin sözcükler ve sayılarla arası pek iyi değildir. Ayrıca, yapmakta olduğunuz şey hakkında düşünmeyi kestiğiniz anda alışkanlık geri gelir. İşleyiş tarzımız böyledir. Dolayısıyla bu alışkanlıklar doğru olmalıdır ve önce kendi- mizle ilgili inançlarımızı değiştirmemiz gerekebilir. Bu tür bir değişimi başarabilmek için izlenecek olan ve 7. Bölüm'de anlatılan eğitim süreci farklıdır.

Kendiliğinden fikirler üretme veya beceri “akışı” daha çok beynin sağ yarıyla ilişkilidir; buradaki hammadde dil ve mantıktan ziyade hayal gücü, sezgi ve hislerdir. Burası düşler ve hayallerin, bir sorun üzerine istiareye yatmanın, çıktığı anda mantığa meydan okuyan tüm o ilham şimşeklerinin dünyasıdır. Ancak bu, düşünmenizin bu yanını etkileye- meyeceğiniz anlamına gelmez. İlk olarak –tecrübeyle de kanıtlanmıştır ki– bu deneyimleri düş almak veya metroyla işe gitmek gibi, gevşemiş ve bilinçli olarak belirli bir şey hakkında düşünmediğiniz zamanlarda ya- şamanız daha olasıdır. Dolayısıyla da, kişisel “mekân”ı, gevşediğiniz ya da zihninizi rölantide çalıştırdığınız zamanları dışlayan bir yaşam tarzı, bu tür incelikli süreçleri bastıracaktır.

Çok şükür ki, belirli bilgi ve becerileri öğrendiğimiz şekilde olmasa da, yaşam tarzı değiştirilebilir. Zaten yaşam tarzı denilen şey, bir alışkanlıklar toplamıdır ve bunlar NLP'nin sağladığı, 7. Bölüm'de anlattığım teknikler aracılığıyla değiştirilebilir. Demek ki değişim, bu temel yaşam tarzı düzeyinde, kontrolünüz altındadır. En üst düzey performansın o büyük potansiyeli, sözünü ettiğim basit değişimleri birinci sınıf yatırım haline getirmektedir.

İhtiyacınız olan zamanlarda ve koşullarda zihinsel durumunuzu kontrol ederek yaratıcı düşünmenizi daha da geliştirebilirsiniz ve yine, bunun için de öğreneceğiniz basit modeller vardır. Yaratıcı düşünme öğrenilebilir bir süreçtir. Hepimizin doğasında öğrenme yeteneği olduğu gibi, başarı yeteneği de vardır. Başarının meyveleri elimizin uzanabileceği yerdedir. Bu kitapta açıkladığım biçimde yaklaşıldığında, yeni bir dil, özel bir kek tarifi ya da bowling öğrenmek kadar erişilebilir olacaktır. Bilinçdışı öğrenmeyi ya da bu öğrenimi nasıl etkinleştireceğinizi öğrenebilirsiniz. Balık tutmayı öğrenmek, size balık verilmesinden daha iyidir. Öğrenmeyi öğrenmek de balık tutmayı öğrenmekten daha iyidir. Mesele beyninizi eğitmekten ibarettir ve üstünlüğün sırlarından biri de budur.

## **İş için mi kullanmalı, kişisel başarı için mi?**

Bu sezgisel beceriler yalnızca işiniz ya da yaşamınızın tek bir alanıyla sınırlı kalmamalıdır. Nobel ödüllü bilimci örneğinde neler oluyorsa, aynı- sı yazar, girişimci, hemşire, mobilyacı veya tenis oyuncusu için de geçerlidir. Yaratıcılık ve sezgi ile ilgili betimlemeler, hepsinin sonucu dünyayı sarsacak türden olmasa bile, çoğu insan için garip denecek kadar tanıdık- tır. Bunun nedeni, hepimizin farklı etki düzeylerinde iş görmemiz- dir. 10 milyonluk ya da 10 milyarlık bir bütçeyi idare ediyor, küresel bir şirketi yönetiyor ya da yalnızca arka bahçenizi düzenliyor olabilirsiniz. Ama yaratıcılığın beslenip geliştiği koşulların yanı sıra evreka ve akış deneyimlerinin özellikleri incelendiğinde, neredeyse standart oldukları oraya çıkacaktır.

Dolayısıyla, ortalama bir çalışanın yaratıcı beynini her sabah şirketin otoparkında bırakması üzücü bir olgudur. Seçtikleri hobi, spor dalı veya hafta sonu uğraşında dikkate değer yaratıcılık sergileyen bireyler,

örgütlenme yapısının, sistemlerin ve kültürün risk almayı veya yeni fikirleri teşvik etmediği iş yerlerinde genellikle çok farklıdır. Başkaları içinse tam tersi geçerlidir; çalışırken performans “coşkunuğu”nun tadını çıkarırlar. Gerçekten yaratıcı bir yazar, evindeki günlük sorunları çözmeyi ya da dosyalama sistemini yeniden düzenlemeyi yaratıcılığıyla bağdaştırmayabilir. Çok maharetli bir anne ve ev hanımı ise sağ beyin becerilerini, kültürün pek destekleyici olmadığı iş yerinde işverenin yararına kullanmayabilir. Sergilediğimiz herhangi bir yaratıcılık bük yük olasılıkla ya aile terbiyemizin, aldığımız eğitimin ya da ilk işimizin rastlantısal sonucudur ve genelde yaşamımızın sadece bir alanında kullanılır. Yaratıcılığımızı diğer becerilerimiz gibi etkili bir biçimde geliştirip yaygınlaştırdığımız durumlar pek azdır. Ama hayal gücümüzün dumura uğramasına izin vermiş olsak bile hepimizin doğasında yaratıcılık vardır ve bu çoğu zaman, bir hobiyle ya da iş dışı bir faaliyetle ilgilendiğimizde yüzeye çıkar. 8. Bölüm’de karşılaşacağınız “yeniden kurma” teknikleriyle, doğal yaratıcılığınızı yaşamınızın diğer alanlarına da taşıyabilirsiniz.

---

## BANA NE YARAR SAĞLAYACAK?

---

İş hayatının veya özel yaşamın, yeni ve özgün düşüncelerden yararlanamayacak bir alanını düşünmek gerçekten zordur. Şirket patronları bu tür kavramlara genelde sahte bir bağlılık gösterebilir de, sürekli kalite ya da *Kaizen* (kalite çemberlerinde uygulanan sürekli kalite kavramı için kullanılan Japonca terim), kesintisiz bir yaratıcı düşünme akışına bağlıdır. Süreç dinamikdir; değişim başarılı bir şekilde yürütülünceye dek, her aşamada içgörü gerektirir. Mantık yeterli değildir. Sorunlar üzerinde zaten fazlasıyla kafa yorulmuş olduğuna göre, neredeyse tanımlı gereği, mantıklı iyileştirmeler uzun zaman önce düşünülmüş olacaktır. Başka bir şeye daha ihtiyaç vardır ve bir sonraki bölümde okuyacağınız tuhaf anekdotları ortaya çıkaran da, bu düşünme boyutudur. Bir kez anlaşıldığında, her durumda kullanılabilir. Yaratıcı beyninizin en sevdiği konular, sizin önemli ve çaba harcamaya değer olduğuna inandığınız şeylerdir. Ne istediğinizi dile getirmediğiniz ya da derin bir uykuda olduğunuz zamanlarda bile, gündeminizi seve seve izleyecektir. Yaratıcı

ıçgörü dizginlenebildiği için, yaşamınızın hangi alanlarının, hangi öncelik sırasıyla bundan yararlanacağını seçebilirsiniz. Bilinç dışında zaten işleyen bir süreçte bu şekilde müdahale edebilirsiniz.

Aşağıda, bilinçsizce oluşan bu ıçgörü ve fikirlerden yararlanabileceğiniz bazı durumlar yer alıyor.

## **Daha az çabayla daha çok şey başarmak istiyorsanız**

Bu şekilde düşünmenin bir özelliği de, bildiğimiz anlamda düşünmenize gerek olmamasıdır. Çaba ya asgari düzeydedir ya da hiç harcanmaz. Güç bir sorunla uğraşırken elde ettiğiniz marjinal ya da gittikçe azalan getiriler yerine, harcadığınız enerjiyle en azından görülebilir bir biçimde ilişkili olmayan getiriler elde edersiniz. Mantıksal yöntemlerle vasat bir sonuca ulaşmak için harcanan çabanın, ıçgörü ya da ilham yoluyla bir sonuca varmak için harcanandan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Ve herhangi bir faaliyette harcanan çaba, zihinsel veya fiziksel “akış hal-i”ndeyken ortadan kalkar.

Yine de bu, üst düzey performansın bir fikri yürürlüğe koymak ya da fiziksel bir beceriyi uygulamakta harcanan türden bir çaba gerektirmediği anlamına gelmez. Başlangıçta, eğitim ve uygulama kadar, kendinizi bırakıp gerçek oyunu oynamanın da bir zamanı vardır. Daha zekice, daha yaratıcı bir yaklaşım, çabalarınızın boşa harcanmayıp gerçek başarıya yönlendirilmesi ve nitelikli kararlara dayandırılması olacaktır. Başınızı mecazi duvarlara vurmaz, ya da mecazi çarklarınızı döndürüp durmazsınız. Aslına bakılırsa, süreçten ve sonuçta ortaya çıkan başarıdan alacağınız zevk nedeniyle, çabanız size bir çalışma gibi gelmeyecektir. Performansı zirveye çıkarırken harcanan çaba optimal, yani olması gereken düzeydedir. Ama başarısızlık daima başarmaktan daha çok çaba gerektirir.

## **Gerçek potansiyelinizi ortaya çıkaramadığınızı hissediyorsanız**

Bu çok sık görülen bir durumdur ve bilinçli bir çaba ve enerji harcayarak gerçekten başarılı olmayı arzuluyorsanız, hüsrana yol açar. Bazen gitti-

ğiniz yön belli değildir, kimi zaman da tek ihtiyacınız olan şey küçük bir içgörü, şans ya da talihin yüzünüze gülmesidir. Sezgi ve akış hali de bunu sağlar. Ama beyninizin sadece mantıklı, akılcı yarısını kullanmakla, potansiyelinizin tamamını gerçekleştirmeyeceğiniz, basit bir nörolojik gerçektir. Elinizden gelenin en iyisini yapmak istiyorsanız, nereye yönlüşacağınız da bir o kadar açıktır.

## **Büyük sorunlarla baş etmek zorundaysanız**

Mantıklı düşünme süreçleri, kabul edilebilir tek bir mantıklı çözümü olan sorunlarla baş edebilir. Ne var ki gerçek sorunların, özellikle de insanları ilgilendiren sorunların pek çoğu bu koşula uymaz. Bazen sorunu tarif bile edemezsiniz. Ne olursa olsun, bilgisayarların artan gücü ve gelişmişliği, bir sorunu doğrusal, mantıklı bir biçimde ifade edebildiğiniz anda işi bir makineye devrebilmenizi sağlar; bu ise insanoğlunun hayal gücüne eşdeğer değildir. Sorun çözme yeteneğiniz bambaşka bir şeydir. Bu nedenle de tamamen insana özgü içgörüler, duyguları ve hayal gücünü ortaya çıkaran zihinsel süreçlerin akılcı olmayan sağ beyinle bağdaştırılması şaşırtıcı değildir. Bu, doğrusal olmaktan çok bütüncül, koşut bir süreçtir. Sağ beyniniz yaptığı şeyi farklı bir biçimde yapar; burası zihninizin bilinçdışı kısmı olduğu, sözler ve simgeler dilini kullanmadığı için de, neyi nasıl yaptığını anlamamız mümkün değildir. Rüyalarda olduğu gibi, belki de anlamamanız gerekir. Ama bir sonraki bölümde açıkça göreceğimiz gibi, hiçbir sorun insanın hayal gücünün alamayacağı kadar büyük değildir. “Sorun”, doğuştan sahip olduğumuz düşünme gücümüzü genelde takdir etmeyişimiz, yüzeye çıkan fikirlere güvenmeyişimizdir. Beyninizin kaynaklarına güvenmeye başlayın; çok geçmeden onun bilinçli zihninize devrettiği şeye değer vermeye ve güvenmeye başlayacaksınız.

## **Yitirdiğiniz zamanı telafi etmek ve geçmişte kalan düşlerinizi gerçekleştirmek istiyorsanız**

Ortaya çıktıkları sırada hiç çaba gerektirmemiş gibi görünmelerine karşın, ansızın doğan içgörüler öylesine etkilidir ki, sorunun sıradan düşünme yöntemleriyle gözden geçirilmesinin sağlayamayacağı türden bir

değişiklik yaratırlar. Yerleşik düşünme kalıpları sarsılır. Zekâmız kadar hislerimiz de bundan etkilenir. Sadece artılarla eksiler ve ölçülü bir beynsel tepki değil, tutumlarla inançlar da devreye girebilir. Ama tüm bu içgörüler ya da açığa çıkan gizli şeyler bazı sonuçlara ya da amaçlara ulaşmamıza yardımcı olur. Açığa çıktığı anda anlamını fark edemesek de, bir anlamı yoksa ilham gelmez. Aslında bazen umulan sonuç bir beladan kurtulmak, bir krizi atlatmak ya da ayakta kalmaktır. Ama ilke hep aynıdır. Gelecek cuma günü eviniz haczedilecekse, ansızın çok yaratıcı hale gelir ve daha önce “aklınıza gelmeyen” fikirleri üretmeye başlarsınız. Ancak elde ettiğiniz olumlu ya da olumsuz sonuçlar, bilinçdışı zihniniz tarafından size çağrışımlar, fikirler, göz önünde canlanan senaryolar ya da şu garip evreka biçiminde ustalıkla sunulur. Bu süreci bir kez anlayıp güven duyduğunuz anda, şimdiye dek size uzak duran düşler ya da hedefleri hızla gerçekleştirebilirsiniz. Bugüne kadar uyku- da olup kullanılmayan engin beyin kaynakları hedeflerinizi gerçekleştirmeniz için yönlendirilebilir. Hedefe yönelik hayal gücü öyle büyüktür ki yaş, genetik edinim ya da olumsuz koşullar kesinlikle engel oluşturmaz. Uzun zamandır âtil yatan düşlere artık erişebilirsiniz.

## İz bırakmak istiyorsanız

Mesleğinizde veya bir spor dalında, sanatsal veya edebi bir çalışmanızda, ya da topluma veya ailenize yapacağınız herhangi bir katkıda, ölümünüzden sonra bile sizi hatırlatacak bir etki yaratmak istiyor olabilirsiniz. Bireylerin kendi yakın çevreleri, hatta tüm insanlık üstünde yarattıkları kalıcı etkilerin kaynağı araştırıldığında, bunların kendiliğinden ortaya çıkan içgörülere ve şu gizemli akış hallerine dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Atılımlar uzun, sıkı bir disiplin ve gayretten kaynaklandığında bile, bu süreç şaşmaz bir biçimde araştırmayı ya da girişimi daha yüksek bir bilgi veya başarı düzlemine çıkaran özel içgörülerle süregelenmiştir. Unutulmaz bir şey üreteceksek bu ârızı aşmaya ihtiyacımız olacaktır. İnsanlar sezgilerinden yararlanmasalardı, gerçek anlamda bir gelişme herhalde sağlanamazdı.

## Yaptığınız işten zevk almak istiyorsanız

Bu şekilde düşünmenin sık rastlanan özelliklerinden biri de, ona eşlik eden zevktir. Bilinçli sol beyinle sorun çözerken, adeta çarkların dönüşünü hissedersiniz. Bu bazen acı verir. Öte yandan sağ beyin sezgisi, şefin ikramı olan küçük bir spesiyalite gibidir; sindirilmesi kolay ve “tabakta” hazır sunulan hoş bir sürprizdir. Bu içgörüler hangi önemli arzulara yönelik olursa olsun, süreç mutluluk getirir. Tuhaf bir biçimde, üstünde düşünülen konular hoş olmadığında bile zevk alınabilir.

Bir yönetici, ekibinin yaşlı bir üyesiyle ilgili önemli ve oldukça tatsız bir karar almak zorundaydı. Bir süre boyunca birçok etkeni enine boyuna düşünerek kendine işkence ettikten sonra, bir cuma sabahı hangi yöne gideceğinden emin bir biçimde uyandı. Hâlâ hoş olmayan bazı şeyler yapmak zorunda olsa da, sonunda bir karara vardığı için garip bir rahatlama duygusuna kapılmıştı. İşin zor kısmını atlattığını hissediyordu. Doğru çözümü bulduğunu bilmek ve bu duyarlı meseleyle ilgili kesin bir karara varmış olmak, ona keyif veriyordu. Kararın çok uygun olduğundan emindi. Sezgi, bilginin nereden geldiğini bilmeksizin bilir. Nasıl bildiğini bilmeksizin bilir. Düşünme gücünüze ve bunun mümkün kıldığı doruk performansa tam anlamıyla erişebildiğinizi bilmek büyük zevk verir.

Bir sonraki bölümde yer alan olağanüstü hikâyeleri okurken, beyninizin şaşırtıcı güçlerinden daha çok yararlanabilmek amacıyla, alıntılardaki zevk etkeninin yanı sıra diğer koşulları, durumları ve ipuçlarını saptamaya çalışın.

---

### *BEYİN EĞİTİMİNDE NELER VAR?*

---

Bu kitap, performansınızı zirveye çıkarmak için ihtiyaç duyacağınız tüm bilgi ve becerileri size verecektir. Bu bölümde, kişisel performansınızda size avantaj sağlayacak iki olguyu anlattım ve zihin-beden ortaklığını açıkladım. Sık sorulan birkaç soruya cevap verirken, şimşek parıltıları ve akış hali deneyimlerini hem nitelik hem nicelik bakımından çoğaltmanın sağladığı doğrudan yararları da görmüş oldunuz. Kitabın geri kala-



nında, performansınızı hep zirvede tutabilmek için bu bilgiyi becerilere, fikirlere ve başarılarla nasıl dönüştürebileceğinizi göreceksiniz.

Üst düzey performans sürekli hale gelmeden önce akılla kavranacak bilgilerin yanı sıra, bilinçdışı zihninize de belli bir güven duymanızı gerekir. Kendinizi kısıtlamamak için zihninizi olasılıklara açmalısınız. Şimdi okuyacağınız bölümde, beyin eğitiminin bilimi, iş hayatını ve bireysel yaşantıyı nasıl etkilediğinin çok daha ayrıntılı bir hikâyesini okuyacaksınız. Gerçek insan hayatlarından alınan bu örnekler, hepimizin tadına varabileceği bu yaratıcı deneyimlerin farklılığını ve değerini gösterecek. Ama bunlar hikâyeden ibaret değildir; bu anlatılarda, üstüne kendi performansınızı inşa edeceğiniz çok önemli ilkeler, yaratıcılığınızı ve başarılarınızı artıracak (birçoğunu oluşturabileceğiniz) koşullarla ilgili öneriler bulunmaktadır. 4. Bölüm’de bunları gözler önüne sererek, tarihteki bilinen olayları kendi deneyimleriniz ve koşullarınızla bağdaştırmanıza yardım edeceğim, ama ilk olarak 3. Bölüm’de, inanılmaz beyniniz ve performansınızı zirveye çıkarmak için onu nasıl harekete geçirebileceğiniz üzerinde yoğunlaşacağım. Bu anlayış, kendi zihin-beden kaynaklarınıza daha çok güvenmenize yol açacak. 5. Bölüm’de, hepimizin bildiği baskının olumlu performansa nasıl dönüştürüleceğini göreceksiniz. 6. Bölüm’de, kendi şansınızı nasıl yaratacağınızı öğreneceksiniz. Sonra 7. Bölüm’de, yaratıcılık ve üstün “akış” performansı için uygun olan zihin haline nasıl gireceğinizi ve gerekiyorsa, kendinizle ilgili kısıtlayıcı inançlarınızı değiştirmeyi öğreneceksiniz. Aynı bölümde, gevşeme teknikleri ve yaşam tarzıyla ilgili ipuçları da yer alıyor. 8. Bölüm’de, yaratıcılığınızı harekete geçirmek, sorun çözmek ve yaptığınız şeyde üstün hale gelebilmek için yeni anlayış, inanç ve özgüveninizi uygulamak üzere kullanabileceğiniz özel teknikleri anlatacağım. Son bölümde ise size, öğrendiklerinizi sıradışı bir şeye dönüştürecek olan üç haftalık beyin eğitimi programını sunacağım.

## 2. Bölüm

# DÜNYAYI DEĞİŞTİREN YARATICILIK

Tarih, yaşamları ve toplumları tümüyle değiştirmiş olan sıradışı bireysel yaratıcılık örnekleriyle doludur. Öğrenme ve yeni buluşların giderek hızlandığı yakın zamanlar ise, sezgi şimşekleri ve akış hali bakımından daha da bereketli olmuştur. Kendiliğinden ortaya çıkan fikirler, tekrar tekrar bilim, müzik, edebiyat, spor, iş dünyası ve hayatın her alanında dünya çapında performanslara dönüşmektedir. Bu bölümde inceleyeceğimiz daha iyi bilinen örnekler genelde dehayla bağdaştırılır. Penisilin ve çocuk felci aşısının keşfi, ya da transistörün veya mikro dalga fırının icadı gibi bazı durumlarda, on yıllar önceki tek bir içgörünün bugün bile hepimizin yaşantısında benzersiz bir etkisi vardır. Bu bölümdeki örnekler, söz konusu olgunun ne kadar yaygın olduğunu gösterecek ve özel yaratıcılığı kendi deneyiminizle ilişkilendirmenize yardımcı olacaktır. Bu gerçek yaşam hikâyeleri, sezgisel düşünmenin özelliklerine dair ipuçları ve kendi performansınızı iyileştirmek için uygulayabileceğiniz dersler de vermektedir. Bu dersleri 4. Bölüm’de biraraya getireğim, ama şimdilik kendi deneyimizde yeniden oluşturabileceğiniz ortak özelliklere ve hemen uygulayabileceğiniz ipuçlarına dikkat edin.

## BİLİMSEL YÖNTEM SÖYLENCESİ

Arşimet’in banyoda yaşadığı “evreka” dışında, yirminci yüzyıl başlarında bilim dünyasından çıkan belki de en ünlü örnek Einstein’dır ve mantıksal, “sol beyin” meseleleriyle uğraşan bir matematikçi olduğundan, çok daha dikkat çekicidir. Einstein on altı yaşından itibaren, birisi

bir ışık huzmesini yakalamaya kalkışsa neler olacağı konusunda kafa yormuştur.

$$e=mc^2$$

Yayımlanmış birkaç anlatıya göre, Einstein'ın günün birinde hayallere dalar ve zihninde bir ışık huzmesine binip onu başlangıç noktasına kadar izlediğini canlandırır. Derken bu sezgisel bilgisini destekleyecek matematik denklemlerini formülleştirmeye girişir ve çocuksu düşünüyü, bilim tarihinin en ünlü kuramlarından biri olacak biçimde yüceleştirir: Görecelik kuramının ve denklemlerin denklemleri olan  $e = mc^2$ . Einstein'ın sezgisine çok değer verdiği iyi bilinir. Şöyle yazmıştır: “Keşif yolunda zekâ pek az rol oynar. Bilinçte, sezgi ya da ne derseniz deyin, bir sıçrama meydana gelir ve çözüm içinize doğar; bunun nasıl ve niçin olduğunu bilmezsiniz.” Bir başka yazısında ise şöyle der: “Yeni sorular, yeni olasılıklar ortaya atmak, eski problemlere yeni bir açıdan bakmak yaratıcı hayal gücü gerektirir ve bilimde gerçek ilerlemeyi işaret eder.” Burada akılcı, bilimsel yönetime pek bir atıf yoktur.

Einstein sezginin bilimsel araştırmaya uygun, hatta ona özgü olduğunu göstermekle kalmayıp, bir fikir ne kadar imkânsız görünse de, kayda değer bir başarı için sezgiye bağımlı olduğumuzu da açıklamıştır. Kendi örneğinde, onun sezgisel hayal gücü mevcut bilginin çok ötesine uzandığından, eleştirel ve akılcı bir düşünür tarafından saçma bulunarak bir kenara atılmaya uygundu. En azından bu anlamda, yaratıcı düşünürler açısından işler bunca yıl içinde pek az değişmiştir.

## Sezgisel güç

Sir Isaac Newton da ilk başta sezgiyle belirlediklerini doğrulamak üzere kanıtlarını oluşturup deneylerini yürütmüştür. Newton, on yedinci yüzyıl Akıl Çağı'nın en önde gelen akılcılarından biri sayılmakla beraber, bazılarına çelişkili gibi gelse de Batılı bilim adamlarının en sezgililerinden biriydi. İktisatçı John Maynard Keynes, Newton hakkında yazdığı bir denemede, onun “sezgi kasları”ndan söz eder. Newton'un “varsayımlarında, kanıtlayabileceğinden daha fazlasını biliyormuşçasına mutlu” olduğu da anlatılır.



Einstein, Watson ve Kekulé örnekleri çok önemli bilimsel atılımlardır. Önceden gelip geçmiş ve gerçek olarak kabul edilmiş pek çok şey yeni bir sentezde bir araya getirilir; bazı içgörüler o kadar özel kılan da işte bu sentezdir. Meydana gelen şey, bir paradigma değişimi olarak tarif edilmiştir. Pek az ilham örneği bu paradigma sınıfına girse de, süreç aynıdır. Aradaki fark, daha fazla (bazı durumlarda yüzlerce yıllık) bilginin sentez edilmesi, dolayısıyla da ortaya çıkan etkinin çok daha şaşırtıcı olmasıdır. Einstein örneğinde, matematik kuralları ve süreçleri, yaratıcı içgörünün daha büyük gerçeğine yetişmek zorunda kalmıştır. Sağ ve sol beyin uyum içinde çalıştıklarında en üst düzey performansı göstermeye başlarız.

---

## MATEMATİĞİ AŞAN ZİHİN

---

Matematiğin mantıksal dünyası, desteklenmeyen sezgi ve önseziler için yabancı bir diyardır. Bununla birlikte ünlü matematikçi Poincaré, yirminci yüzyılın başlarında matematikte çığır açan bir buluşla sonuçlanan aynı açıklanamaz olguyu nasıl yaşadığını anlatmıştır.

### Fuchs fonksiyonları olgusu

Poincaré şöyle yazar:

*On beş gün boyunca, sonradan Fuchs fonksiyonları\* diye adlandırdığım fonksiyonların bir benzeri olamayacağını kanıtlamaya çabaladım. O sırada çok cahildim; her gün çalışma masamın başına geçip bir-iki saat kalıyor ve çok sayıda kombinasyon deneyip hiçbir sonuca varamıyordum. Bir akşam, âdetim olmadığı halde koyu bir kahve içtim ve uyku kaçtı. Kafama sürüyle fikir üşüştü; onların, deyim yerindeyse, çiftler birbirine kenetlenip dengeli bir kombinasyon oluşturanı kadar kendi aralarında çarpıştıklarını hissettim. Ertesi sabah, hipergeometrik seriler-*

---

(\*) Poincaré (1854-1912) bu analitik fonksiyonlara, çalışmalarıyla kendisine ışık tutan Alman matematikçi Lazarus Fuchs'un adını vermiştir.

*den çıkan bir Fuchs fonksiyonları sınıfının varlığını saptamıştım; sadece sonuçları yazmam gerekiyordu, bu da birkaç saat sürdü.*

## **“Otobüste”**

Poincaré daha sonra fikirleri üstünde bilinçli ve dikkatli bir biçimde çalışmaya başlar ve olağandışı bir an daha yaşar:

*Yolculuğun getirdiği değişiklikler (bir jeolojik araştırma gezisine katılmıştır) bana matematik çalışmamı unutturdu. Coutances'a vardığımızda bir yerlere gitmek üzere bir otobüse bindik. Ayağımı basamağa koyduğum anda aklıma bir fikir geldi; daha önceki düşüncelerim arasından hiçbir şey buna, yani Fuchs fonksiyonlarını tanımlamak için kullandığım transformasyonların öklid-dışı geometrideki transformasyonlarla özdeş olduğu fikrine yol açmış olamazdı. Fikri doğrulamadım, buna zamanım yoktu; otobüsteki yerime otururken önceden başlamış olan bir sohbeti sürdürdüm, ama mükemmel bir kesinlik hissettim. Caen'e dönüşte, sınıf vicdanımı rahatlatmak için, sonucu boş zamanımda doğruladım.*

## **“Deniz kenarında”**

Poincaré yine “daha önceki araştırmalarımın herhangi bir bağlantısı olabileceğinden kuşkulanamaksızın, pek de başarılı olmayan bir biçimde” bazı aritmetik sorularla uğraşmaktadır. Başarısızlığına kızıp birkaç günü deniz kıyısında geçirmeye gider ve başka şeyler düşünür. Sonra, şöyle devam ediyor:

*Bir sabah, kayalık sahilde yürürken, aklıma yine aynı şekilde kısa, ani ve kesin bir fikir geldi: değeri belirlenemeyen ikinci dereceden üçlü formların aritmetik transformasyonu öklid-dışı geometrideki transformasyonlarda özdeşti.*

## **“Sokakta yürürken”**

Ardından, daha da sistematik, bilinçli çalışmalar gelir. Poincaré yine zorluklarla karşılaşır hüsrana uğramaktadır. Derken askerlik görevini

yapacağı Mont-Valerien'e taşınır; burada bambaşka şeylerle uğraşırken bir kez daha evreka deneyimi yaşar:

*Bir gün sokakta yürürken, beni durduran zorluğun çözümü ansızın beliriverdi. Hemen derinine inmeye kalkmadım, soruyu ancak işlerimi bitirdikten sonra tekrar ele aldım. Tüm öğelere sahiptim, tek yapmam gereken onları düzenleyip bir araya getirmekti. Böylece son notlarımı bir çırpıda ve hiç güçlük çekmeden yazdım.*

Poincaré'nin yaşadıkları kesinlikle olağandışı değildir; deniz kenarında, otobüste, sokakta yürürken diye yaptığı betimlemeler bize tanıdık gelir. Anlattıklarıyla ilgili tek sıradışı şey, art arda açığa vurulan bu fikirlerin, uzunca bir süre içinde ortaya çıkmakla birlikte, en sonunda tarihsel atılıma katkıda bulunmuş olmasıdır. Sanki yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirmiş ve sezgiyi alışkanlık haline getirmiştir. Bunun etkisi, en azından matematik dünyası açısından çok büyüktür. Ama arada bir yaşanan beyin dalgaları da, Poincaré'nin yaşadığından daha az etkili değildir. Bazı durumlarda dünyanın geri kalanı üstünde hiçbir izlenim bırakmasa da, böyle bir deneyim kişinin hayatını pekâlâ değiştirebilir. Sizin ve benim anlatabileceğimiz örnekler daha az önemli olabilir, ama o gizemli, şaşırtıcı meydana geliş tarzı ve bir sorunu çözerken ya da önemli bir fırsat penceresi açarken bize verdiği zevk açısından, hiçbiri daha az dikkate değer değildir.

---

## SÖZCÜKLERİN YARATICI GÜCÜ

---

Yazarların yüzyıllardır İlham Perisi ile yakın bir ilişkileri vardır; fikirlerini, hatta yazdıkları sözcükleri bir dış kaynağa atfederler. Ama edebiyat ve kültürde büyük bir etkisi olan bu alışılmadık deneyimlerin, büyük bilimsel atılımlara yol açanlarla aynı özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Her biri, kendine özgü bir biçimde tarihin gidişini değiştirmiştir ve hepimizin yaşamını bugün de etkilemektedir.

## **Martı'yı Kim Yazdı?**

*Martı* çok satan bir kitap olduktan sonra, yazarı Richard Bach “Onu ben yazmadım,” diyerek röportajcıları şaşırtırdı. Kimin yazdığı sorulduğunda ise, bir akşamüstü California’nın Long Beach sahilinde yürürken, kendisine “Martı” diye bağırان bir ses duyduğunu anlatırdı. Bach, özel anlamı olan bir şey yaşadığını hissetmişti. Ama henüz acemi bir yazardı, bir daktilosu bile yoktu. Bu nedenle bir deftere el yazısıyla hızla not alarak, hikâyenin birinci kısmını ilk oturuşta yazmıştı. Kitabın editörü olan Eleanor Friede, Bach’ın bunu bunu film seyretmek gibi bir şey olarak anlattığını söylüyor. Kuşun uçtuğunu görmüş ve gördüklerini yazmıştı. Daha önce hiç böyle bir şey yaşamamıştı. Derken film aniden kopmuş ve Bach yazmayı kesmişti. Film altı yıl boyunca bir daha oynamamıştı. Ama bir gün Bach sabahın üçünde uyanmış ve film kafasının içinde yeniden oynamaya başlamıştı. Yataktan kalkıp, artık sahip olduğu daktilosunun başına geçti ve hikâyeyi bitirdi. Bach hâlâ bu kitabı kendisinin yazmadığını, onun yalnızca kendisi “aracılığıyla” ortaya çıktığını savunuyor.

## **Belirli bir şey düşünmeksizin**

Şair A.E. Housman kendi dizelerinin aklında nasıl belirlediğini şöyle tarif eder:

*Belirli bir şey düşünmeksizin dolaşarak yalnızca çevremdeki şeylere bakıp mevsimlerin geçişini izlerken, ani ve anlaşılmas bir duyguyla birlikte bazen bir-iki dize, bazen de tam bir kıta zihnime akıverir; bunlara, hangi şiirin bir parçası olacaklarına dair, önceden var olmayan muğlak bir fikir de eşlik eder. Ardından genellikle bir saat kadar süren bir durulma olur ve sonra pınar yine fışkırmaya başlar.*

İlham, bir fikir tohumundan biraz öte ve tamamlanmamış halde de olabilir, ama ardından bir fikrin diğerini izlediği bir akış deneyimi yaşanır; fışkıran bir pınar gibi, bir desen ya da bütün ortaya çıkar.



İşte, kendiliğinden ortaya çıkan yaratıcı düşünmenin 4. Bölüm’de inceleyeceğim özelliklerinden bazılarını açıklayan, ama bu kez müzik dünyasından bir alıntı:

### “tamamen yalnız... neşeli”

*Sanki tamamen başıma buyruk, tamamen yalnız ve neşeli olduğumda, sözgelimi bir araba yolculuğu sırasında, iyi bir yemek sonrası yürüyüşe çıktığımda ya da uyuyamadığım gecelerde; işte böyle anlarda fikirlerim en iyi ve en bereketli biçimde akar. Nereden ve nasıl (kendi vurgusu) geldiklerini bilmediğim gibi, onları zorlamam da. Hoşuma giden bu zevki belleğimde saklarım; bana söylendiğine göre, bunları kendi kendime mırıldanmayı alışkanlık edinmişim. Bu şekilde devam edersem, çok geçmeden iyi bir yemek oluşturmak için şu veya bu lokmayı tam bir parçaya, yani kontr-puan kurallarına, çeşitli çalgıların özelliklerine vs. uygun hale nasıl getirebileceğim de aklıma gelir.*

### “ruhumu ateşler”

*Bütün bunlar ruhumu ateşler ve rahatsız edilmediğim takdirde, konu kendi kendini genişletir; metotlu ve tanımlı hale gelir; derken bütün, uzun olsa da, neredeyse tam ve bitmiş halde aklımda belirir ve böylece onu iyi bir resim ya da güzel bir heykel gibi bir bakışta inceleyebilirim. Kısımları zihnimin içinde art arda değil de, sanki hepsini birden aynı anda duyarım. Bu nasıl bir zevktir, anlatamam! Tüm bu icat, bu üretim, hoş bir canlı düşün içinde gerçekleşir. Yine de hepsini bir arada dinlemek en iyisidir. Bu şekilde ortaya çıkan şeyi kolay kolay unutmam, belki de Yüce Tanrı’ya teşekkür borçlu olduğum en büyük armağan budur. Fikirlerimi yazmaya oturduğumda, deyim yerindeyse bellek çıkını mı ortaya çıkarırım; daha önce anlattığım biçimde toplanmış olanlar onun içindedir.*

## “kâğıda dökme”

*Bu nedenle kâğıda dökme işlemi yeterince hızlı gider, çünkü her şey, daha önce söylediğim gibi zaten bitmiştir ve kâğıda dökülen ile hayal gücümde yer alan arasında çok az fark vardır. Dolayısıyla bu meşguliyet sırasında rahatsız edilmeye katlanabilirim, çünkü etrafımda ne olursa olsun, ben yazmaya devam ederim, hatta konuşurum da, ama sadece tavuklardan ve kazlardan, Gretel’den veya Barbel’den ya da bu tür şeylerden söz ederim. Ama elimden çıkan eserlerin diğer bestecilerin eserlerinden farklı olarak, Mozart’a özgü o belirgin biçim ve tarza bürünmesinin nedeni muhtemelen, burnumun bu kadar büyük ve gaga gibi, kısacası Mozart’a özgü ve diğer insanlarınkinden farklı olmasını sağlayan her neyse, odur; çünkü özgünlüğü ne etüt ederim ne de hedeflerim.*

Anlamış olacağınız gibi, bunlar büyük besteci Mozart’ın sözleridir. Bir başka büyük besteci de benzer şeyler anlatıyor:

## “ansızın ve beklenmedik biçimde”

*Genel anlamda, müstakbel bir kompozisyonun tohumu ansızın ve beklenmedik biçimde atılır. Toprak, yani eserin tertibi hazırsa, tohum olağanüstü bir güç ve hızla kök salar, filizlenir, dallanır, yaprak açar ve en sonunda çiçek verir. Yaratıcı süreci bundan başka bir benzetmeyle tarif edemem. İşin en zor yanı, tohumun uygun bir zamanda ortaya çıkmasının gerekmesidir; gerisi kendiliğinden oluşur. Aklıma yeni bir fikir gelip belirli bir biçim almaya başladığında bir anda her yanıma saran o ölçülemez mutluluk duygusunu kelimelere dökmem imkânsız. Her şeyi unutup deli gibi davranırım. İçimdeki her şey nabız gibi atmaya ve titre-meye başlar; ben daha birini kâğıda aktarmaya başlamadan diğeri gelir.*

Yukarıdaki sözler besteci Çaykovski’ye ait. Ardından, ilhamın muazzam gücünü gösteren bir şey daha söylüyor: “İlham dediğimiz bu zihinsel ve ruhsal durum ara vermeden uzun süre devam edecek olsa hiçbir sanatçı hayatta kalamazdı. Teller kopar ve âlet parçalara ayrılırdı.” Diğer anlatılarından bazıları, bu sezgisel deneyiminin doğası hakkında daha fazla ipucunun yanı sıra, öğrenebileceğimiz dersler de veriyor.

“Mutluluk”, “sihir”, “ilham”, “doğüstü ve açıklanamaz bir güç” bunların tümü beyni fazla zorlamadan ortaya çıkar. Doruk performansın anahtarı olan insan yaratıcılığının iş başında olduğu an da budur.

Bu olgu ünlü ya da ünsüz ressam ve yazarlar arasında o kadar yaygındır ki, örnek vermeye pek gerek yoktur. Böylesi kişiler genel olarak özel yaratıcılıkla bağdaştırılır. Ama bu özellikler bilim insanları, meslek sahipleri, öğrenciler, sporcular ve muhasebecilerde – aklınıza gelen her bildik durumda aynıdır. Geceleyin zihninde hazır bir raporla uyanan iş adamı, Mozart ve Çaykovski’ninkine çok benzer bir tarif yapmaktadır. Her örnekte amaçlara ulaşılmış, sorunlar çözülmüş ve fikirler gerçekleştirilmiştir. Performans doruğa çıkmıştır.

---

## YAŞAMLARI DEĞİŞTİREN FİKİRLER

---

Tipik bir mucit de müzisyenler ve ressam kadar sağ beyinlidir; bu nedenle icatlar tarihinin bir yaratıcı düşünceler ve özellikle de evreka tarzı esinlenmeler tarihi olmasında şaşılacak bir şey yoktur. Oysa işe yarar yenilikler, Edison’un şu ünlü sözünde hoş biçimde abartıldığı gibi, ham yaratıcılıktan daha fazlasını gerektirir: “Yüzde biri ilham, yüzde doksan dokuzu ter.”

Ancak, araştırma süreci ne kadar uzun ve zahmetli olursa olsun, atılımların genellikle şimşek parıltısı şeklinde geldiği gerçeği geçerlidir. Kalıcı bir değişimi yaratan, çığır açan buluşlar ve paradigma değişimleridir. Burada, birer düş olarak kalan hayalleri ya da asla hayata geçirilmeyen çılgın icatları dikkate almıyorum. Bu, yeniliğe yol açmayan ya da yararsız yaratıcılıktır. Çevrenizdeki kanıksadığınız, ama bir zamanlar sadece birisinin hayalinden ibaret olan şeylere bakarsanız, hayal gücünün kudretini hemen takdir edebilirsiniz. Dünya, çılgın düşler şeklinde başlayan icatlarla doludur.

### Anında içgörü

Yansıma yapmayan Polaroid camı, anında tab edilen filmi ve anında fotoğraf çeken kamerayı sezgisine borçlu olduğumuz Edwin Land, her alandaki her önemli adımın “kendisinden daha zeki, daha iyi eğitilmiş,

daha disiplinli, ama eski bilgilere yeni bir gözle bakma sanatında ustalaşmamış arkadaşlarının ve meslektaşlarının düşünme tarzından kendini kurtarmış olan bir birey tarafından atıldığını” savunur.

## **Ayraçlar ve kan tahlil aygıtları**

3M firmasının mucidi Art Fry bir koroda şarkı söylüyordu ve ilahi kitabının içinden düşmeyecek bir ayrıca ihtiyaç duyduğu sırada, şu her yerde gördüğümüz arkası yapışkanlı küçük sarı not kâğıtları, yani “Post-It” fikri aklına geldi.

Bir zamanların laboratuvar teknisyeni John J. Moran, 1965 yılında otomatik kan tahlil aygıtını icat ederek bir servet edindi. Aygıtı tasarlamaya girişmiş, ama aylarca uğraştığı halde başarılı olamamıştı. Sonunda hüsrana içinde, uzun zamandır ertelediği bir tatile çıktı. Tatilin ilk günü, güneş ışıkları otelin penceresinden süzülüp yüzüne çarptığında gözünün önünde aygıtın ayrıntılı bir resmi canlandı. Yatağından fırlayıp otelin armasını taşıyan notluğa hızla eskizi çizdi ve doğru eve dönüp sonraki birkaç ay boyunca bu eskize bakarak aygıtın prototipini oluşturdu. Prototip mükemmel çalıştı ve Moran, 1979’da patentini bir Alman firmasına 40 milyon dolara sattı. Can alıcı fikir bedelsiz olarak gelmişti; kendiliğinden ortaya çıkan yaratıcı düşüncenin cazip yanlarından biri de budur işte.

## **Mızraklar ve dikiş makineleri**

Gece yarısı ortaya çıkan bir fikre daha önce değinmiş olsam da, düşlerin rolünden henüz söz etmedim. Bu örnekler çok daha dikkate değer olabilir. Bunlardan biri, dikiş makinesini icat eden Elias Howe ile ilgili. Makine üzerinde yıllardır uğraşıyordu ve hedefine varmasına tek bir küçük ayrıntı kalmıştı. Derken bir gece rüyasında, vahşi bir kabile tarafından tutsak edildiğini gördü; kabile lideri ona makinesini bitirmesini emrediyordu, yoksa öldürülecekti. Rüyasında dehşete kapılan mucidin çevresini idama götürecek savaşçılar sarmışken, birden kendisini tutsak edenlerin mızraklarının ucuna yakın bir yerde göz şeklinde delikler olduğunu fark etti. Howe rüyadan uyandı ve ilk deneylerdekini aksine, iğnenin ortasına değil de ucuna delik açılmış bir model üzerine çalışma-

ya koyuldu. Bu değişiklik, çalışabilen bir dikiş makinesini tamamlamanın anahtarı oldu.

## Uzmanları alt eden icatlar

Sezgisel yaratıcılık farklılıkları ortadan kaldırır; geleneksel öğrenim, IQ veya diploma, sertifika gibi şeylere de pek kulak asmaz. Yirminci yüzyılda, kimyasal maddelerden tutun da bilgisayarlara, hatta tükenmez kalemlelere değin belli başlı elli sekiz icat analiz edildiğinde, bunların kırk altısında mucidin bir birey, küçük bir firma ya da “yanlış işte çalışan” biri olduğu görülür. Güvenlikli tıraş bıçağının mucidi olan King Gillette bir şişe mantarı satıcısıydı. Fotoğrafçılıkta çığır açan George Eastman bir muhasebeciydi; Kodachrome’u icat edenler ise birkaç müzisyendi. Havayla şişirilen otomobil lastiğinin mucitlerinden olan John Dunlop bir veterinerdi. Otomatik telefon sistemi bir cenaze evi işletmecisi tarafından icat edildi; pirinçten bir parçanın montajıyla ilgili sorun yaşayan bir saatçi, sürekli çelik döküm tekniğini buldu. Sabun imalatçıları deterjanları görmezden geldikleri için, bunları kumaş boyası üretenler icat etti; bu arada uçak motoru imalatçıları jet motorunu ısrarla reddettiğinden, bunu geliştirmek uçak gövdesi imalatçılarına kaldı. Bir savaş pilotu Vietnam’dan döndüğünde, zihninde 24 saat içinde teslimat yapacak bir Federal Express kargo sistemi hazırdı; tarihin en hızlı büyüyen şirketlerinden birini kurarak Amerikan posta idaresini kendi alanında geride bıraktı. Uzmanlık buraya kadar. İş yaratıcı düşünmeye geldiğinde, doğurgan bir zihin, bir dizi diploma ya da yılların tecrübesi kadar değerlidir.

## Çatışmaya yol açan icatlar

Sezgisel düşünme, çoğu kez akılcı zihnimizle çelişir ve ikisi arasında bir çatışma çıkabilir. Ama sorun, eleştiri konusunda en iyi sicile sahip arkadaşlarımızı ve meslektaşlarımızı ikna etmemiz gerektiğinde daha da büyüyebilir. Jarvik-7 denilen yapay kalbi icat eden Dr. Robert Jarvik, ileri ve geri rotasyonla çalışması gereken minyatür bir pompa kullanan yapay kalbi için bir güç sistemi üzerinde çalışırken sezgisinin nasıl devreye girdiğini anlatıyor. Bir mühendisle birlikte, güç sağlayacak sistem

üzerinde çalışmak için bilgisayarda bir model geliştirmişti. Mühendis-ten bu modeli kullanarak belirli bir tasarım yaklaşımını kontrol etmesini istediğinde, bilgisayardan çıkan tahmin performansın çok kötü olacağı yolundaydı. “Bunun doğru olmadığını bir biçimde biliyordum,” diyor Dr. Jarvik, “sezgim, işe yarayacağını, bu modeli yapmamızı söylüyordu.” Mühendis yeni modeli yapılandırırken tereddüt içindeydi. Doktor, “Bu, önceden kurmuş olduğumuz sistemlerin hepsinden daha iyi çalıştı,” diye anımsıyor. Ya mühendis? O öfke içindeydi. Daha önceki bilgisayar modelleri üstünde aylarca çalışmış, ama onların yetersizliğini görememişti. Yaratıcı düşünüş yerleşmiş zihniyetleri rahatsız ettiğinden, bu türden tepkiler alır. Ama çatışma, insanlarla ilgili her türlü değişim-de yaygın biçimde görülür ve yaratıcı kişilerin bununla başa çıkabilmek için esneklik ve cesarete ihtiyacı vardır.

---

## TIBBİ AŞAN ZİHİN

---

Tıp tarihi de, daha sonra tekrar değineceğim penisilinin keşfi gibi evreka anlarından payına düşeni almıştır. Bazen yaratıcılık, bir üründen ziyade bir işlem ya da yöntemle ilgilidir; örneğin, tanı koymaktan söz edelim mi? Radyologlarla ilgili bir araştırma, en iyi tanıların doğrusal tekniklere dayanmadığını, doktorların tıp fakültesinde öğrendikleri ve bizzat öğrettikleri yerleşik, ardışık prosedürleri kullanmadıklarını açığa çıkarmıştır. Bunun yerine, her doktorun tamamen farklı bir tarama tekniği vardır. Sonuçlara nasıl vardıkları sorulduğunda, genellikle bununla ilgili hiçbir fikirleri yoktur. Tıp öğrencileri de zaman içinde dört aşamalı standart tarama prosedüründen vazgeçip kendi sezgisel yöntemlerini geliştirme eğilimindedir. EEG (elektroansefalogram) dalgası çıktı raporlarını kendi bahçesinde okumaktan hoşlanan bir uzman bize bazı ipuçları veriyor: “Bir EEG’yi elime alır, önce ona hızla bakar, tarz ve yapısı bakımından genel bir izlenim edinirim. Sonra da analiz ederim. EEG’leri yeni okumaya başlamış olanlar titiz, yavaş ve bilinçlidir. Deneyim kazandıkça bu daha hızlı, *bilinçdışı* bir işlem haline gelir.” (vurgulamayı ben yaptım.)

Yine tıp dünyasından bir örnek: kendi sezgisel çalışma yöntemini geliştiren bir cerrah, meditasyon yapmanın, kullanmayı planladığı pro-

sedürleri daha hastaneye girmeden önce belirlemesine yardımcı olduğunu söylüyor: “Ameliyattan önceki gece, bunu zihnimde canlandırır ve yapmam gerekenleri görsel olarak yansıtırım. Ertesi gün ameliyathaneye girdiğimde, işleyen yalnızca gözlerim ve ellerimdir. Akılcı zihnim başka bir yerdedir; bir gece öncesinden hazırlanmış olduğumdan, ameliyatı sezgilerimle yaparım.” Yaşamsal öneme sahip, son derece bilinçli, düşünülmüş, bilerek uygulanan becerilerle bağdaştırdığımız bir alanda, bu betimleme oldukça dikkat çekicidir.

## Çocuk felci aşısı

Kendi adını taşıyan çocuk felci aşısını keşfeden Dr. Jonas Salk şöyle yazmıştır:

*Birisi bana çelişkili görünen bir şeyler söylemişti; söylediği iki şey birbirine uymuyordu. Bunlar, virütlük bir hastalığa karşı bağışıklık kazanmak için enfeksiyon kapmak gerekıp gerekmediğiyle ilgiliydi. Bunu aklımın bir köşesine yazdım. Derken, 1939’da kendimi bir laboratuarda zatürree üstünde çalışırken buldum. Birden o fikri tekrar anımsadım, sınamak için bir fırsat doğmuştu. Soruyu doğaya sordum: “Bağışıklık kazanmak için ilk önce enfeksiyon kapmak gerektiği doğru mu, yanlış mı?” Doğa, “Devam et ve doğru deneyi tasarla,” diye yanıtladı. Bir dizi deney tasarladım ve yanıt “Evet, enfeksiyon kapmadan bağışıklık kazanmak mümkündür,” şeklinde geldi. Gördüğünüz gibi, yanıt önceden mevcuttu. İnsanların keşif âni sandığı şey, aslında sorulacak sorunun keşfidir.*

Salk, Einstein’inkilere benzer hayali deneyimler yaşamıştı. Kariyerinin başlangıcında, kendisini bir bağışıklık sistemi olarak hayal etmiş, bir virüsle ya da kanser hücresiyle savaşmak için ne yapması gerektiğini sormuştu. Kendi kendine yaptığı bu ilk konuşmalara dayanarak, cevapları bulmak için yüzlerce sıkıcı laboratuvar deneyi oluşturmaya başlamıştı; bunların arasında, sonunda aşısını ortaya çıkaranlar da vardı. “Ama bundan çok önce,” diyor Salk, “bu içsel diyalog doğallaştı. Zihnimin her zaman böyle çalıştığını anladım. Başkaları da bu tür diyalogları yapar, ama farkına bile varmazlar. Niçin bunlar yalnızca benim başıma gelsin ki?”

Bazen bu evreka anlarını tek bir unutulmaz atılımla bağdaştırırız, ama Salk, diğer pek çok akılcı denilen bilim insanı gibi, başarısının elzem bir parçası olan yaratıcılığı günbegün geliştirmişti. “Sabahları hep heyecanla uyanır, sezgimin, tıpkı denizden gelen armağanlar gibi, bana ne getireceğini merak ederim. Onunla çalışır ve ona güvenirim. O benim ortağım,” diyor. Yine, bir “yöntem”e sahipmiş gibi görünse de, bunun mantıktan çok sezgiye dayalı olduğu anlaşıyor.

---

## İŞ HAYATINDA SEZGİSEL KAZANIMLAR

---

Girişimciler geleneksel olarak sezgiye dayalı yöntemler kullanagelmışlerdir; içlerine doğan, akıllarına esen ve benzeri şeylerden söz ederler. (New Yorklu emlak kralı) Donald Trump, *Trump: The Art of the Deal* (Trump: İş Bağlama Sanatı) adlı kitabında satın almayı planladığı mülkleri, bölge sakinleriyle, özellikle de taksi şoförleriyle konuşarak, içinde bir sezgi oluşuncaya dek nasıl araştırdığını anlatıyor. Bir anlaşmayı imzalayıp imzalamayacağına ancak o zaman karar verdiğini söylüyor.

Daha da alışılmadık bir şekilde, büyük bir yatırım danışmanlığı grubu müşterilerine pazar hakkında tavsiyelerde bulunurken, uygun analizin yanı sıra kararlar ilgili bir duyguyu da içeren “disiplinli sezgi” dedikleri şeyi temel alıyorlar. Bu şirket, sağ beyin/sol beyin konusunun önemini fark etmiş durumda; sol neokorteks aracılığıyla bir miktar enformasyonu içeri alıp, bunun “sağ yarıkürenin yakıtı” tarafından senteze tabi tutulmasını sağlamaktan söz ediyorlar. Bu yöntemleri kullanarak, ABD’de dinlence amaçlı koşu eğiliminin, 1985’te yerini yürümeye bırakmaya başladığını saptadılar; bu eğilim bilinen araştırma ve analiz teknikleriyle belirlenememişti. Konuşkan olmayan sağ beyin hakkında (tıpkı kontrol ettiği sol el gibi) yüzyıllardır olumsuz şeyler söylenmesine karşın, bize çok yabancı ve anlaşılmaz gelen şaşırtıcı incelikte düşünme süreçlerini onun yürüttüğü çok açıktır.



## Doğru sonucu hissetmek

Bu, müzakere durumlarında geçerli olabilir. Bir iş adamı, çok önemli bir pazarlık sırasında, tüm koşullar göz önüne alındığında “doğru” görünmesi nedeniyle belirli bir rakama nasıl razı olabildiğini anlatıyor. Bir pazarlık sırasında yasal bir hak olarak talep edilen miktarı son kuruşuna kadar alabilmek için harcanan tüm o zamanı ve çabayı düşündüğünüzde, sezgiye dayalı bir karar, o sıradaki koşullar ve rakamlar tarafından desteklenmiyor olsa bile, uzun vadede çok doğru çıkabilir.

İş hayatında önemli satın alma girişimleri bile, toplanan veriler ve yapılan analizler ne olursa olsun, genellikle üst düzey bir yöneticinin ya da tek bir kıdemli kişinin sezgisel kararına dayanır. Ve bu kararın, pahalı profesyonel danışmanların öğütlerine uyması şart değildir. Bir yönetici, cuma günü gördüğü bir oteli pazar günü nasıl satın aldığını anlattı; onun için unutulmaz bir olaydı, çünkü şirketinin daha sonra dikkat çekecek kadar büyümesinde bir dönüm noktası olmuştu. Bu bir istisna değildir, çünkü başarılı iş anlaşmalarının pek çoğunun temelinde güçlü bir sezgi vardır; kararın doğruluğu ancak sonradan, yeni bilgiler ortaya çıktığında anlaşılır.

Sezgiye dayalı bu iş kararları, tarihteki bilimsel ve tıbbi ilerlemelerin pek çok özelliğini paylaşmaktadır. İçgörü genellikle kişinin zihni başka bir şeyle meşgulken, seyahat ederken ya da bir biçimde işten uzak olduğunda ortaya çıkar ve hoş bir sürpriz unsuru taşır. Bu kişiler verdikleri kararı haklı gösterecek mantıksal temelin yokluğuna ve bilgili meslektaşlarının zekice eleştirilerine rağmen, doğru kararı vermiş olduklarını bilirler.

## Sürekli yaratıcılık

İş dünyasının önde gelen liderleriyle ilgili araştırmam, sezgisel düşünmenin günlük çalışmalarında ne kadar önemli olduğunu ve yalnız kendi kişisel başarılarında değil, yönettikleri şirketlerin mali performansında da nasıl bir sonuç doğurduğunu gösterdi. Söz konusu kişi ister şirket başkanı olsun, ister üretim hattında bir işçi; yaratıcı fikirlerin sonuçları yapılan işe bağlı olarak, işletme üstünde operasyonel ya da stratejik etkiler yaratabiliyordu.

Irving Aerospace şirketinden Mark Warland, daha önce çalıştığı işinde üretim sürecindeki yapışkan etiketlerle ilgili yaratıcı bir atılımı nasıl yaşadığını anlattı. Geriye dönüp bakıldığında, kelimenin tam anlamıyla “yapışkan” olan bu sorunun çözümü komik denecek kadar basit görünse de, patronun değil, üretim hattında çalışan bir işçinin aklına gelmişti. Çalışanlara değişim konusunda önerilerde bulunup bunları uygulamaya sokabilmeleri için daha fazla özgürlük verildiğinde, yaratıcı düşünün üretim süreçlerinde nasıl bir devrim yaratabileceğinin tipik bir örneğidir bu.

Texaco’nun İngiltere’deki şubesinin başkanı olan Don Bennett, Kuzey Denizi’nde büyük bir petrol araştırma yatırımı konusunda yönetim kurulunu radikal bir risk yönetimi yaklaşımını benimsemeye ikna etmişti. Çalışmasının normal akışı içinde bir sanal görüntüleme videosu görmüş ve bunun, kendi karmaşık iletisini karşı tarafa aktaracak, böylece projenin dayanağı olan olumlu kararı güvence altına alacak mecra olduğunu anlamıştı. Bu tek, görünürde masum evreka anı, genelde olduğu gibi, uzun vadede stratejik değişimler ve net kârla sonuçlanmıştı.

Maples perakende mobilya şirketinin patronu Graham Winter, ABD’deki mağazalarını dolaşırken etrafta olup bitenleri seyrediyor, dinliyor ve genellikle bu yolculuklardan, yürürlüğe konulacak bir fikirler listesiyle dönüyordu. O, doğuştan gelen yaratıcılığına uygun bir yaşam tarzını benimsemişti.

Marks and Spencer’ın başkan yardımcısı Keith Oates da aynı şekilde fikir topluyor, bu amaçla pek çok deniz aşırı yolculuk yapıyordu. Fikirlerinin büyük bir kısmı sezgi yoluyla ortaya çıkmış ve birçoğu bu şirkete başarı getirmişti. Pek çok şeyin yanı sıra Keith, Marks and Spencer’ın finansal hizmetler alanında çok yüksek kâr getiren ürün çeşitlendirme sürecinin de mimarıydı.

Sabah işbaşı yapmadan önce aklına bir sürü fikir geldiğinden söz ettiğim, Dixon’s perakende grubunun başkanı Stanley Kalms da kendiliğinden ortaya çıkan yaratıcılığının iş hayatında somut sonuçlara dönüştüğünü görenlerden biridir.

Bu tür düşünme becerileri ne yazık ki ders kitaplarında ve işletme okullarının ders programında yer almadığından, liderlerliğe özenen yö-

neticiler sıkı sıkıya sol beyne bağılı ve üst düzey yönetimde yer alamayacak kadar dar bakışlıdır.

## ÖLÜM-KALIM İÇGÖRÜLERİ

Sezgisel içgörü örnekleri hayatın her alanında sayılamayacak kadar boldur. Bazı durumlarda bunlar, otomobilinizin anahtarını nereye koyduğunuzu ya da kediye evden dışarı salmadığınızı bir anda anımsamanız gibi, çok önemli olmayan şeylerdir. Ama bazıları özel yaşantınızda ya da iş hayatınızda büyük değişimlere yol açar. İş hayatıyla ilgili benim bildiğim örneklerden bir kısmı, şirketin ayakta kalmasını ve binlerce çalışanın kaderini etkileyebilecek türdendir. Bazı örneklerdeyse içgörüler ölüm-kalım kadar önemlidir.

Örneğin, polisler, kadınlar ve dedektifler tehlikeli, yaşamı tehdit eden durumlarda, ya da bir kişinin güvenilir olup olmadığını gayet yüzeysel ve kısa süreli bir deneyime dayanarak bilmek gerektiği anlarda “altıncı” hislerinin ne kadar önemli olduğunu anlatırlar. İnsan kaynakları uzmanlarının, en iyi satış elemanlarının ve yetenekli liderlerin değerini çok iyi bildikleri güçlü “ilk izlenim”lere benzer bir olgudur bu. Aynı şekilde, ordu personeli de hayatta kalmakta özel bir rolü olan ve pek çok alanda üstünlüğün kaynağı sayılan sezginin sesine büyük bir önem verirler. Anlatılanlar ilk başta akılcı açıklamalara meydan okuyor gibidir, ama sonradan bakıldığında ne kadar yararlı oldukları görülebilir.

## İKİ YANLI DÜŞÜNME

Önceki bölümde anlatılan öyküler, yaratıcı düşüncelerin toplumun bütünü ve bireyler açısından önemini doğrulamaktadır. Bu örnekler, sizin ve benim sezgisel, yaratıcı düşüncelere nasıl daha açık olabileceğimizi gösteren ipuçları bakımından çok zengindir. 4. Bölüm’de bu bilinçdışı düşünme süreçlerinin ortak özelliklerini ele alıp, o süreçleri nasıl harekete geçireceğinizi göstereceğim. Performansınızı iyileştirmek ve bir ölçüde sürekli yaratıcılığın keyfini çıkarmak için özel teknikler öğreneceksiniz. Ama ilk olarak, beyninizin farklı düşünce türlerini nasıl işlediğini anlayalım ve bu konunun üstündeki bilinmezlik perdesini kaldıralım. Burada özellikle, bilinçsizce, kendiliğinden ortaya çıkan, bilimde ve insanın faaliyet gösterdiği diğer pek çok alanda örneklerine rastladığımız düşünme türüyle ilgileneceğiz.

İnsan beyniyle ilgili herhangi bir inceleme, insan yaşamının en müthiş, inanılmaz derecede karmaşık olan yanının ancak yüzeyinde kalabilir. Bazı bilim adamları beyni ya da insan zihnini, bilginin son keşfedilmemiş bölgesi olarak görürler. Bazıları ise bunun, doğası gereği, anlayışımızın ötesinde olduğunda ısrarlıdır. Beynin gizemlerine daldıkça kapasitesinin ve karmaşıklığının daha da şaşırtıcı bir hal aldığı kesinlikle doğrudur. Şunu da belirtmek gerekir ki, bilinmeyen çok şey olmasına karşın nöroloji ve beyin görüntüleme teknolojisindeki son gelişmeler, süreçler hakkında onlarca yıl önce bilinenlerin çok ama çok ötesinde bir anlayış sağlamaktadır.

Neyse ki bu kitaptaki amaçlarımız açısından, neden bu şekilde düşündüğümüz bir yana, beynin nasıl işlediğini anlamak zorunda da değiliz. Daha ziyade, insanoğlunun şu benzersiz ve küçük güç merkezinin neler başarabileceğine, neler *yapabileceğine* dair bir fikir edinmeliyiz.

Büyük yaratıcı düşünürlerin sırları arasında yer alan çok önemli bir şey daha: Beyne bilinçli talimatlar veremediğimizde ve hatta işleyişini anlamadığımızda bile, ona güvenmeyi öğrenmek zorundayız.

Bu bölümde, beynin iki yanının nasıl farklı işlediğini ve bu iki yanla ilişkili farklı düşünüş biçimlerinin özelliklerini tarifedeceğim. Okudukça, öğrendiklerinizi –ya da size anımsatılanları– 2. Bölüm’de yer alan anlatılarla ve yaşadığınız benzer olaylarla karşılaştırın.

---

## TELEFON SANTRALİ Mİ, KAYNAYAN KAZAN MI?

---

Beyin eskiden dev bir telefon santraline benzetilirken, şimdilerde bir dijital bilgisayara benzetiliyor. Ama bunlar zayıf benzetmelerdir. Elektrik itim gücü kadar, kimyasal etkiler de söz konusudur ve bazı bakımlardan beyin, düzenli ve özenli bir elektrik devresinden çok, içinde kimyasal maddelerin kaynadığı bir kazan gibidir. Bu “statik” benzetmeler araştırmalara yardım etmemiş, aksine sekte vurmuştur. İnsan beyni, hakkında ancak tahmin yürütebileceğimiz bir elektro-kimyasal sihirbazlık gösterisidir. Yine de, bilgisayar dünyasından aşına olduğumuz donanım ve yazılım ile beyin arasında basit benzerlikler kurabiliriz. Donanım, beyin hücrelerinden oluşan fiziksel öbektir, yazılım ise bizim bununla yaptığımız şeydir; başka bir deyişle, çalıştırdığımızda harekete geçip başarıyla sonuçlanan programlardır.

### Standart beyin

Beyin donanımı hayli standarttır. Örneğin, Einstein’inki ortalamaydı. Olağanüstü yaratıcı olmak için büyük ya da özel bir beyne ihtiyacınız olmadığı gibi, çok zeki ya da yüksek IQ’lu olmanıza da gerek yoktur. Yeterince bilgi sahibi olmasalar da, çoğu uzman bir konuda birleşiyor: Akla hayale gelebilecek tüm niyetler ve amaçlar bakımından, insan beyninin kapasitesi sınırsızdır. Kendinizinkini daha büyük bir merkezi işlem biriminin yongası (CPU çipi) ile değiştirmenize gerek yok. Sinaptik (sinir hücreleri arasındaki) bağlantıların ya da elektro-kimyasal “ateşleme”lerin potansiyel sayısı algılama gücümüzün o kadar ötesindedir ki,

kaç sıfırdan oluştuğu yalnızca akademik bir ilgi alanıdır. Pek çok bilimcinin öne sürdüğu gibi beyin kapasitemizin yalnızca küçük bir kısmını kullanıyor olduğumuz doğruysa, o zaman mesaj açıktır: Siz ve ben, anlattığım türden yaratıcı deneyimlerin tadını çıkarmak için yeterli beyin gücüne sahip miyim acaba diye endişelenmemeliyiz. Onun bugüne kadar yaptığından çok daha fazlasını yapabileceğine güvenebilirsiniz.

Beyin hücrelerimizin (belli bir yaştan sonra) sürekli ölmekte oldukları elbette doğrudur. Ama beyninizi daha çok kullandıkça, yaşınız ilerlemiş olsa bile, çok daha fazla sayıda sinirsel ya da sinaptik bağlantı kurulduğu da doğrudur; düşünme ya da zihin gücü dediğimiz şey işte budur. Düşünme kapasiteniz, ancak kullanılarak gereken düzeye yükseltilebilir. Bu kitap size, az kullanılmış olabileceği alanlarda düşünme kapasitenizi nasıl kullanacağınızı gösteriyor. Demek ki önemli etken donanım değil, yazılımdır. En üst düzey performansın sırrı, beyninizi nasıl kullandığınızda gizlidir.

## Genetik piyango

Kendisini pek akıllı ya da yaratıcı görmeyen sıradan insanlar için bu bir müjdedir, çünkü her şeyden önce, genetik açıdan eksikli olup olmadığımızla ilgili o ısrarcı şüpheyi ortadan kaldırır. Genetik piyango oyunadığı rol her ne olursa olsun, beyninizi istediğiniz gibi kullanmak üzere bilinçli olarak ve kolayca yapabileceğiniz şeylerin yanında hafif kalır. Zaten beyin kapasitemizin yalnızca küçük bir kısmını kullanıyorsak, “yaratılış mı, yetiştiriliş mi?” gibi sorular, ilginç olmakla birlikte mevcut zihinsel kapasitemizi etkilemez. İstedediğiniz şeyi istediğiniz kadar düşünün, beyin gücünüz tükenmeyecektir. O halde, bir şekilde özel olduklarını düşünerek ünlü ya da yaratıcı kişilerin örneklerini göz ardı etme eğilimi göstersek bile, sıradan insanlar olarak her birimizin az ya da çok sınırsız düşünme gücüne sahip olduğunu bilmek cesaret vericidir. Sadece bilinçli düşünme sürecinizi değil, insanoğlunun başarılarında aslan payına sahip olan bilinçdışı süreçleri de etkileyebilirsiniz. Tek sınır, hayal etmeye cüret edebildikleriniz ve hayal gücünüze olan güveninizdir.

onu daha fazla ve daha iyi kullanmanızı gerektirir. Bu süreç, zihninizin her iki yanını tanımakla başlar, sonrasında ise kendini ifade edemeyen anı içgörü ve yaratıcılığın incilerini üreten bilinçdışı yanınıza güvenip ona uygun davranmanız gerekir.

## ÜÇ BEYİN BİR ARADA

Beyin işlevi dikey olarak daha da fazla bölümlere ayrılabilir. (1) Alt beyin sapı ya da ilkel beyin, (2) orta beyin ya da limbik sistem, (3) şimdiye dek sözünü ettiğimiz korteks, yani iki yarıküresiyle üst beyin. Solunma hızı ve kan basıncı gibi bazı “donanımlı” beden işlevlerinin yanı sıra, tehlike ve ritim duygusu gibi bazı temel insani içgüdüler de alt, ilkel beyinden yönetilir. Orta beynin limbik sistemi, kimyasal açıdan en aktif olanı ve duygularımızın kökenidir. Üst beyin, görmüş olduğumuz gibi, akıl yürütme ve tündengelimden sorumludur (sol), ama ayrıca çağrışım yapar, imgeler halinde çalışır ve sezgisel olarak “bilebilir” (sağ). Burada bizi en çok ilgilendiren neokortektir, ama yine de bir sezgiyle veya “bence bu doğru” türünden bir kararla bağdaştırılan sağ beyin hisleri, limbik sistemden kaynaklanıyor olabilir.

Alt beyin milisaniyeler içinde tepki verir ve akılcı üst beyin müdahale bile edemeden, belki de hiçbir akılcı temeli olmayan öfke, korku veya güçlü bir dürtü gibi duygular üreterek her eylemimizi bir şekilde etkiler. Tüm bunlar, tam da doğası gereği bilinçsizce, bilinçli zihne göre fazlasıyla hızlı bir biçimde —ya da doğrusal akıl yürütmeyi kısa devreye uğratması anlamında— fazlasıyla zekice oluşur. Kızgın bir ayıdan kaçtığınız sırada muhteşem bir varkalım mekanizması olan alt beyin, özellikle de insanların söz konusu olduğu karmaşık, modern yaşam meselelerini ele alırken davranışlarınıza müdahale edip işleri bozabilir. Bilinçli, akılcı bir karara göre davranmak zorunda olmadığınız gibi, ne kadar güçlü olursa olsun bir hisse göre davranmanız da gerekmez. Duygularınızı ve bunların davranışlarınız açısından ne anlama geldiği dahil olmak üzere, kendinizi tanımanın önemi de burada ortaya çıkar. İlkel ya da limbik beyninizin kölesi olmak zorunda değilsiniz. Duygular heba edilmek yerine, üst düzey performansla doğru olumlu şekilde yönlendirilebilir, çünkü sizi kovalayan kızgın bir ayı yoktur.

yarıyı kullanacağımızı da bir dereceye kadar seçebiliriz. 7. Bölüm istediğiniz belirli bir sonuca uygun düşecek “zihin hali”ne nasıl gireceğinizi gösterirken, 8. Bölüm herhangi bir durumu yeni bir çerçeveye oturtmanıza ve yaratıcı fikirler için sağ beyninizi harekete geçirmenize yardımcı olacak.

## **Yaklaştırmacı ve uzaklaştırmacı düşünüş**

Bu farklı işlem tarzlarına yaklaştırmacı (sol beyin) ve uzaklaştırmacı (sağ beyin) düşünüş de denir. Yaklaştırmacı düşünüş tek bir doğru çözümde birleşme eğilimindedir, örneğin cevabı bilinen bir bulmacayı çözerken olduğu gibi. Uzaklaştırmacı düşünüş ise olasılıkları açar ve akla gelen ilk uygun çözümü benimsemez; daha iyi bir cevap için herhangi bir yöne sapmaya hazırdır. Uzaklaştırmacı ya da sağ beyin düşünüşü, sol beynin dikey düşünüş tarzıyla karşılaştırmalı olarak, yanal ya da yanlamasına düşünüş olarak da adlandırılır. İki yarıküre arasındaki başlıca farklardan bir diğeryse, sol yan bilinçli düşünceyle bağdaştırılırken, sağ yanın daha çok bilinçdışı düşünceyle, ya da hisler gibi, her zaman denetleyemediğimiz “düşünce” türüyle bağdaştırılmasıdır. Bu tür düşünüşü, her türlü performansımız üstünde büyük etkisi olduğunu bildiğimiz zihin halimiz olarak adlandırabiliriz.

Sol beyni bilincimize taşıyan araç, elbette ki dildir. Fikirleri ve kavramları, sözcükler ve sayılar gibi diğer simgeler aracılığıyla ifade edip çözümleyebiliriz. Bilinçli düşünceyi, dil ya da başka bir simgenin kullanımına başvurmadan hayal etmek hayli zordur. Öte yandan düşlerin, hayallerin ve zihinsel imgelerin olmadığı ve zihnin çevresindeki gerçeklikten uzaklaşıp serbestçe dolaşmasına izin verilmediği bir dünya hayal etmek de zordur.

Bu farklı düşünce tarzlarına hepimiz aşina olduğumuza göre, heceleme veya çarpım yapmak ya da yeni bir otomobilin veya bir tatilin hayalini kurmak gibi farklı düşünüş türleri için beynimizin hangi yanını kullanma eğilimi göstereceğimizi tahmin etmek çok zor olmasa gerek. Bu bilginin, performansımızı olumlu biçimde artıracak –sağ ve sol beynimizin içsel olarak yapabildiğini dışsal olarak en iyi biçimde yapacak– düşünme becerilerini geliştirmek amacıyla kullanılması ise hiç o kadar yaygın değildir. En üst düzey performans, zihninizi eğitmenizi,



onu daha fazla ve daha iyi kullanmanızı gerektirir. Bu süreç, zihninizin her iki yanını tanımakla başlar, sonrasında ise kendini ifade edemeyen ama içgörü ve yaratıcılığın incilerini üreten bilinçdışı yanınıza güvenip ona uygun davranmanız gerekir.

## ÜÇ BEYİN BİR ARADA

Beyin işlevi dikey olarak daha da fazla bölümlere ayrılabilir. (1) Alt beyin sapı ya da ilkel beyin, (2) orta beyin ya da limbik sistem, (3) şimdiye dek sözünü ettiğimiz korkteks, yani iki yarıküresiyle üst beyin. Soluma hızı ve kan basıncı gibi bazı “donanımlı” beden işlevlerinin yanı sıra, tehlike ve ritim duygusu gibi bazı temel insani içgüdüler de alt, ilkel beyinden yönetilir. Orta beynin limbik sistemi, kimyasal açıdan en aktif olanı ve duygularımızın kökenidir. Üst beyin, görmüş olduğumuz gibi, akıl yürütme ve tündengelimden sorumludur (sol), ama ayrıca çağrışım yapar, imgeler halinde çalışır ve sezgisel olarak “bilebilir” (sağ). Burada bizi en çok ilgilendiren neokortekstir, ama yine de bir sezgiyle veya “bence bu doğru” türünden bir kararla bağdaştırılan sağ beyin hisleri, limbik sistemden kaynaklanıyor olabilir.

Alt beyin milisaniyeler içinde tepki verir ve akılcı üst beyin müdahale bile edemedi, belki de hiçbir akılcı temeli olmayan öfke, korku veya güçlü bir dürtü gibi duygular üreterek her eylemimizi bir şekilde etkiler. Tüm bunlar, tam da doğası gereği bilinçsizce, bilinçli zihne göre fazlasıyla hızlı bir biçimde –ya da doğrusal akıl yürütmeyi kısa devreye uğratması anlamında– fazlasıyla zekice oluşur. Kızgın bir ayıdan kaçtığınız sırada muhteşem bir varkalım mekanizması olan alt beyin, özellikle de insanların söz konusu olduğu karmaşık, modern yaşam meselelerini ele alırken davranışlarınıza müdahale edip işleri bozabilir. Bilinçli, akılcı bir karara göre davranmak zorunda olmadığınız gibi, ne kadar güçlü olursa olsun bir hisse göre davranmanız da gerekmez. Duygularınızı ve bunların davranışlarınız açısından ne anlama geldiği dahil olmak üzere, kendinizi tanımanın önemi de burada ortaya çıkar. İlkel ya da limbik beyninizin kölesi olmak zorunda değilsiniz. Duygular heba edilmek yerine, üst düzey performansla doğru olumlu şekilde yönlendirilebilir, çünkü sizi kovalayan kızgın bir ayı yoktur.

## DÜŞÜNMENİN AŞAMALARI

Evreka ve akış hali deneyimlerinin bu çerçevedeki yeri neresidir? Beynin bu modellerini, bir sorun çözmek ya da karar vermek gibi tipik bir düşünme süreci ile karşılaştırmak yararlı olacaktır. Aslında, düşünmenin aşamaları vardır ve bunlar bir döngü oluşturur:

- **Hazırlık**, hedefi belirlemek ya da bir sorunu tanımlamak, verileri toplayıp varsayımlarda bulunmakla ilgilidir.
- **Çözümleme**, kalıpları arayıp bulur, fikirleri sınar ve varsayımları sorgular.
- **Hüsran**, ne kadar çabalasak da bir sorunu bilinçli düşünceyle çözemediğimizde oluşur.
- **Kuluçka dönemi**, denemekten vazgeçip meseleyi rafa kaldırdığımız, bilinçdışı zihne teslim ettiğimizde başlar.
- **İçgörü**, genelde yaratıcılıkla bağdaştırdığımız esinlenme veya “işte bu!” anıdır.
- **Çözüm yolu**, içgörülerini sınamayı ve değerlendirmeyi, herhangi bir çözümü yürürlüğe koymayı içerir.

Hüsran aşaması genelde hesaba katılmaz; yöneticiler ve akademisyenler bunun varlığını bile kabul etmezler. Olmaması gerekir, öyleyse yoktur. Aslında bu aşama, tıpkı sancının sağlık ve esenliğimize yardımcı olabilmesi gibi, düşünme sürecine olumlu bir katkıda bulunur. Bizi, sorunu “bırakmaya” ve onu bilinçdışı zihnimize teslim etmeye zorlar. Son aşama da, yaratıcı sürecin kendisinden çok, yaratıcı fikirlerle ne yaptığımızla ilgili olduğundan, bazen göz ardı edilir. Ama yaratıcılığı –yalnızca fikirler değil– gerçek şeyler yaratmak şeklinde tanımlamak bana daha doğru geliyor; zaten iş dünyasında yenilikten anladığımız da budur. Yaratıcılığınız, fikrinizi yürürlüğe koymak zorunda olduğunuz anda bitmez. Karşılaşacağınız yeni sorunları atlatabilmek için sürekli yaratıcılığa ihtiyacınız vardır.

Formal sorun çözme sürecinde, zamanlamaları belirgin biçimde farklılık gösterebilse de, bu aşamalar genelde kolayca fark edilir. Bir kurumun bir projeyi yürütmesine ya da önemli bir karar almasına yardım

etmek üzere bu aşamaları bir sistem içinde şekillendirmek mümkündür. Ama şirketler hüsrana uğramazlar, aslında, fikir de edinmezler; fikirler, insanların aklına gelir. Düşünme sürecine yardımcı olabilecek hangi sistemi ya da dışsal yapıyı uygularsak uygulayalım; üst düzey performans, kurumun sol beyin dünyasında hiçbir karşılığı olmayan bireysel, öznel, sağ beyne dayalı düşünmeyle elde edilir.

Ayrıca insan sistemi, bir şirket yapısının ya da sisteminin olduğu, ya da en azından görüldüğü kadar düzgün de değildir. Bir aşama diğeriyle örtüşebilir. Örneğin, hazırlık aşamasında bir içgörü oluşarak, meselelerin netleştirilmesine, ya da bir sorunun yeniden sorulmasına veya ilgili veriler ya da uygun varsayımlar üstünde yaratıcı kararlar verilmesine yol açabilir. En sondaki uygulama aşaması da, her biri biraz daha fazla sorun tanıma, kuluçka dönemleri ve yeni içgörüler gerektiren kendine özgü sorunlar çıkarabilir. Kuluçka dönemi, içgörü ortaya çıkana dek birkaç dakika, birkaç ay, ya da birkaç yıl sürebilir.

## **İki bölümlü düşünme**

Bu aşamalar genelde dikey ve yanal, yaklaşıtııcı ve uzaklaşıtııcı şeklinde basmakalıp hale getirilmiştir. Örneğin hazırlık, çözümleme ve uygulama genellikle sol beyin süreçleri olarak görülürken, kuluçka ve içgörü sağ yana aittir. Gerçekte ise düşünme sürecinin her aşaması ya da unsuru, farklı derecelerde de olsa beynin her iki yanını gerektirir; nitelikli düşünmenin de aslında bu olduğu anlaşılmaktadır. Hazırlık aşamasında sol beyne dayalı tartarak düşünme büyük ölçüde devreye girse de, meseleyi yaratıcı biçimde ele almanızı şu tuhaf ilhamlar sağlıyor olabilir. Benzer şekilde, çözümleme aşaması ağırlıklı olarak bilinçli, sol beyin çalışmasını işin içine katıyor olabilir ve buradaki tehlike, parçalara kendimizi kaptırıp bütünü görmememiz, ağaçlara bakmaktan ormanı göremez hale gelmemizdir. Bu aşama sırasında zihin kısa bir süre için alıp başını gidebilir ya da sağ beynin veri işleme becerilerinden yararlanarak meseleyi kısa bir süre kuluçkaya yatırabilir. İçgörüler, çözümlemenin kalitesini artırabilir ya da yönünü belirleyebilir. Kuluçka, doğası gereği, bilinçdışında oluşur ama siz bu süreci tamamen başka bir şeyi düşünerek ya da sorunu zihninizden uzaklaştırarak bilinçli bir şekilde başlatabilirsiniz. Benzer biçimde, zamanını belirleyemeyeceğiniz ilham

ânı, aslında içgörünün bilinçli zihnimize “teslim edildiği” an olmasına karşın, klasik bir yaratıcı sağ beyin işlevidir. “İşte bu!”, bilinç ânıdır. Her durumda, beyninizin iki yanı kaliteli düşünce üretmek için el ele çalışır. Bu, iki bölümlü ya da iki yanlı düşünmedir ve en üst düzey performansın temelini oluşturur.

Demek ki, beynin her iki yarısındaki süreçler çok farklı biçimlerde meydana gelse bile, düşünmenin bu aşamalarında beyin ortaklığı yine iş başındadır. 2. Bölüm’de görmüş olduğumuz evreka deneyimleri, hiç kuşkusuz esinlenme aşamasının örnekleridir. Bu aşama –hüsran ya da daha çok çabalama aşamalarının tam tersi olan– akış ile bağdaştırdığımız yüksek zihinsel ve fiziksel sonuç alma döneminin başlangıcını işaret ediyor da olabilir. Bu akış deneyimi, bir raporun ya da bir kitabın bir bölümünün sanki kendi kendini yazmışçasına kolayca bitirildiği örneklerde olduğu gibi, sorunun çözülmesine, tamamen yürürlüğe sokulmasına dek sürebilir. Başka durumlarda ise işe koyulup fikirlerinizi nasıl yürürlüğe koyacağınızı bilinçli bir şekilde çözebilirsiniz.

Akış hali, bir spor dalı örneğindeki gibi fiziksel bir beceri ya da faaliyetle de ilişkilendirilebilir. Bu durumda akış, zihinsel olmaktan çok fizikseldir, ama bilinçli müdahale ya da çabalama olmaksızın meydana gelir; beyin hâlâ baş denetleyicidir. Ve akış adeta tamamen fiziksel olduğunda bile, aslında bunlar bir kişinin hüner, hatta deha sergileri gibi görüldüğü ânlardır. Dolayısıyla bir basketbolcu “bölgede” oynarken sadece mükemmel paslar vermekle veya üç sayılık atışlar yapmakla kalmayacak, bir bakıma taktik veya stratejik kararları çok daha büyük bir netlik ve içgörüyle alıp rakiplerini yenebilecektir. Aynı şekilde, “hayal gücü” denebilecek bir şeyi teknik becerisine ekleyen bir futbolcu da çok daha iyi bir oyuncu olarak kısa sürede parlayacaktır. Her durumda, bir süper ortaklık iş başındadır. Beynin tamamı, doruk performansın koreografisini sergilemek üzere uygun adım işlemektedir.

Dolayısıyla, üstünlüğün sırrı beynin hangi yarısının kullanıldığında değil, her iki yarının en iyi yaptığı şeyi yapmasına izin vermekte yatar. Suskun kalan sağ beyin açısından bu, bilinçli müdahale veya eleştiri yapmaksızın işleyişine izin vermek anlamına gelir. Düşünme aşamalarının listesine bakıldığında, bir sorun ya da hedef üstünde bilinçli olarak düşünmek gibi, düşünmeyi kesip onu bilinçdışı zihne devretmenin de

bir zamanı olduğu açıkça görülür. Bu ikili beyin sinerjisini kullanmak, en iyi performansı çıkarmak demektir.

## **Sol beynin baskınlığı**

Modern toplumda, bizler sol beynimizi sağ beynimizden çok daha fazla kullanma eğilimindeyiz. Bu durum öyle yaygındır ki pek çok insanda hayal kuran, yaratıcı sağ beyin çok uzun zamandır kullanılmayan bir kas gibi adeta dumura uğramıştır. İdeal olanı, beyninizin işini kendi bildiği gibi yapmasına izin vermenizdir. Gerçekte ise ikisi arasında öyle bir dengesizlik vardır ki, yaratıcı becerilerinize bir şans vermeyi sağlama alabilmek için sağ beyninizi uyarmak zorunda kalırsınız. Görmüş olduğumuz gibi, bir sorunu kuluçkaya yatırmak üzere zihninizden uzaklaştırmanın bir yolu, başka bir şey düşünmek ya da yapmaktır. Yaratıcı yakıtları şöyle bir çalkalayıp karıştırmak için beyin fırtınası tekniğini ya da son zamanlarda geliştirilen diğer yöntemleri kullanabilirsiniz (8. Bölüm). Veya bir tutum ya da yaşam tarzı değişikliği gerekli olabilir; bu değişiklikleri nasıl yapacağınızı 7. Bölüm’de göreceksiniz. Tüm bunların sonucu ise daha fazla, daha iyi içgörüler ile evreka deneyimleri ve daha sık, daha uzun süreli en üst düzey akış performansı olacak.

## **DÜŞÜNME TAYFI**

Bilinçli ve bilinçdışı düşünüş arasında önemli bir ayrım daha vardır. Tayfın bir ucunda tamamen bilinçli ve odaklanmış halde, diğer ucunda ise içsel düşüncelerle, hayal kurmakla ya da gerçekten düş görmekle meşgul olabiliriz. Bunların arasında ise bir konuşmaya ya da etrafta olup bitenlere kısmen kulak vermek gibi, hepimizin bildiği farklı zihin halleri vardır. Bir an için çevrenizde olup bitenlerin farkında olabilir ya da bir soruna bilinçli bir biçimde odaklanabilir, bir an sonra bir düşünceye kapılıp, binlerce kilometre uzaktaki veya geçmişte ya da gelecekteki bir senaryoyu hayal edebilirsiniz. Kendi kendinize konuşarak içsel “tartışmalar” da yapabilir, veya bir an için çevrenizdeki dünyayı unutup imgelere, duygulara uzanabilirsiniz. Ya da zihninizin, çiçekten çiçeğe konan bir arı gibi, elinizdeki meselenin bir yönü üzerinde dolanıp dur-

masına izin verebilirsiniz. Düşünmemiz sürekli olarak yüksek derecede bilinçli ve bilinçsiz, dışsal ve içsel, odaklanmış ve dağınık, sol beyin ve sağ beyin arasında uzanan bir tayf boyunca gidip gelir.

Siz bir meseleyle uğraşırken, bir sorun çözerken ya da sadece dış dünyada yaşayıp ilişki kurarken, beyninizin her iki yanı sürekli işlenmektedir. Ama bilinçli düşünme açısından, dış dünyanın ya bilincinde olur, ya olmaz, ya da ikisi arasında bir yerlerde olursunuz. Ya dışa ya da içe doğru odaklanma eğilimi gösterirsiniz. Bir yandan çevrenizdeki “gerçek” şeyleri, insanları ve olayları temsil etmek üzere duyularınızı kullanırken, diğer yandan bu dış gerçeklikten habersiz bir halde içsel duyularınızı (imgeler görmek, sesler duymak, hisler yaşamak) kullanırsınız. Örneğin, otomobilinizle kilometlerce yol kat ettiğiniz halde, aklınız başka şeylerle meşgul olduğundan bu yolculukla ilgili hiçbir şey anımsamayabilirsiniz. Bu süre boyunca gerçekliğiniz, içsel gerçekliktir: çocuklarınızı, yaklaşan tatili, işinizle ilgili önemli bir toplantıyı ya da başka bir şeyi düşünmüş olabilirsiniz. Bir de bu iki aşırı uç arasında olduğumuz anlar vardır; müzik dinlerken bir konuşmaya katılmak, ya da otomobil kullanma deneyimine dönecek olursak, trafiğe dikkat ederken bir kulağımızın radyoda, bir kulağımızın yanımızdakilerle yaptığımız konuşmada olması gibi. Uyanık olduğumuz saatlerde ve düşünerek geçirdiğimiz yaşantımız boyunca, düşünme tayfında sürekli inip çıkarız.

## Etkin dönem ve sakin dönem

Tayfin yüksek odaklanma ucuna etkin dönem, düş kurmaya kadar uzanan alt ucuna ise sakin dönem adı verilir. Bu bilinç *yelpazesi*, ya da düşünme tayfı benzetmesini kullanarak, kişisel eğiliminize ve o anki daha yaratıcı veya daha odaklı, düzenli olma ihtiyacınıza göre, etkin ya da sakin döneme doğru olumlu anlamda kayabilirsiniz. Düşünme tayfınızı kontrol altına alıp *yönetmeye* başlayabilirsiniz. Her zaman düşün, dikkati dağınık, önemli randevularını kaçıran birisi, etkin dönemde daha fazla zaman geçirmeyi düşünmelidir. Alacağınız mesaj şudur: “Daha odaklı, daha farkında ol; çevrende olup bitene dikkat kesil. İzle, dinle ve hisset.”

Ne var ki, özellikle iş yaşamında ve yöneticilikte gereğinden fazla dışa odaklanan ve sezgisini, hayal gücünü beslemeye ya da fikirlerini

kuluçkaya yatırmaya zaman ayırmayan insanlara çok sık rastlanmaktadır. Bu, sol beyin baskınlığının tıpatıp aynısıdır. Bu durumda yapılması gereken, sakın dönemde daha fazla vakit geçirmek, zihninizin alıp başını gitmesine izin vermek ve iç dünyanıza daha sık girmektir. Gevşeyin, kişisel “alan”ınızı oluşturun. Gereğinden uzun bir süre boyunca çok sıkı çalışmayın. Zihninizi başka bir şeye verin. Evreka deneyimlerinin ve akış halinin yaşandığı, yaratıcı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu, doruk performansına ulaşma eğiliminin arttığı düşünme modu budur.

Okulda bize nasıl düşüneceğimiz öğretilmez, düşünme hakkında düşünenler ise bunu, genellikle ilerleyen yaşlarında, tasarlayarak değil de doğal olarak yapma eğilimindedir. Kişisel olarak nasıl düşündüğünü anlamak, hiç kuşkusuz kendini tanımanın ve kişisel gelişimin paha biçilmez bir unsurudur. Bazı insanlar bir çözüme varamayacakları belli olduktan sonra bile sorunu evirip çevirme, zihin çarklarını döndürme ve böylece hüsrana uğrayarak zaman yitirme eğilimi gösterir. Kimisi de bir zihinsel açmazla rastladığını çabucak fark edip başka bir faaliyete geçerek, sorunun üzerinde “istiareye yatar”. Çoğu durumda çözüm, ertesi gün ya da o gece kendiliğinden ortaya çıkar. Bu kişiler, deneyim kazanarak düşünme tayflarını yönetmeyi öğrenirler.

Bu tür özyönetimin getirisi çok fazladır. Baskın etkin dönem, yarattığı stres nedeniyle sağlığınıza zararlı olması bir yana, beynin verimsiz ve dengesiz bir biçimde kullanılmasına da yol açar. Sadece bunu bilmek bile sorunun yarısını çözer. Bazen yapmamız gereken tek şey, âtil durumda hep orada bekleyen sağ beynimizi keşfetmektir. Anında karar vermek ya da çözene kadar bir sorunu elden bırakmamak, her zaman kontrolü elde tutmak şeklindeki maço eğilimden vazgeçmek, öğrendiklerimizi unutmamız gereken alanlardan biri olabilir. Bazıları için bu, tam bir tutum hatta yaşam tarzı değişikliği anlamına gelir. Ama hepimiz, iki bölümlü düşünme becerilerinden en iyi şekilde yararlanabilmek için düşünme tayfında kendi isteğimizle inip çıkma becerisini edinebiliriz. 7. Bölüm’de, tekniklerden ziyade belki yaşam tarzınızda bir değişiklik yaparak uygun, gevşemiş zihin haline nasıl girebileceğinizi öğreneceksiniz. 8. Bölüm’de, bir hedefe varmak ya da bir sorunu çözmek gibi belirli amaçlar için, düşünme tayfında etkin dönemle sakın dönem arasında gidip gelmenin ve uyuklayan yaratıcı güçlerinizi per-

formansınızı doruğa çıkaracak biçimde serbest bırakmanın özel tekniklerini öğreneceksiniz.

Beynimiz ve nasıl düşündüğümüzle ilgili dört ana unsuru görmüş olduk:

- **İki yarıküre** ve yarıküresel kutuplaşma (hemisferik polarizasyon) denilen şey, düşüncelerin nasıl –bir yanda mantıksal ve ardışık, diğer yandaysa bütüncül ya da koşut biçimde– işlendiği konusunda bize pek çok bilgi sağladı.
- **Üç parçalı beynin**, ilkel hisler ve tepkiler kadar genelde *Homo sapiens* ile bağdaştırılan akılcı düşünmeyi de içerdiğini ördük.
- Tipik düşünme sürecindeki **aşamalarda**, sol ve sağ beyin öğelerinin sıkı bir ortaklık içinde çalışıp, çok farklı ama birbirini tamamlayan etkinlikleri başardıklarını öğrendik.
- **Düşünme tayfını** ve bilinçdışı zihnin rolünü inceledik.

Böylece, bilinçdışı zihnin kara deliği, yaptığımız her şeyi etkilemesi bakımından açıklık kazanmaya başladı. Bilgi size güç verir, kendinizi tanımanız ise zihin-beden sisteminize egemen olup, performansınızı doruğa çıkarmak için onu nasıl kullanacağınızı kontrol edebilmeniz anlamına gelir. Performansınızı doruğa çıkarmak istiyorsanız kendinizi yaptığınız işe adanmış, sonra da tüm zihninizin, belirlediğiniz sonuçlara varmak için yapmanız gerekenin en iyisini yapmanızı *sağlamasına* izin vermelisiniz.



# HAYATI DEĞİŞTİREN YARATICILIK DERSLERİ

**Z**ihninizin şu zekice işleri, bazen farkına bile varmadığınız şeyleri nasıl yaptığını artık gördünüz. 2. Bölüm'deki örnekler, yaratıcı düşünmenin her türden performans için ne kadar önemli olduğunu ve fikirlerin, ihtiyaçları karşılayıp yaşamları ve tüm toplumu etkileyen yeniliklere nasıl dönüştüğünü göstermişti. Bu bölümün birinci kısmında, 2. Bölüm'de karşılaştığımız örneklerden ve 3. Bölüm'de beyin hakkında öğrendiklerimizden çıkan bazı basit ilkeler üzerinde duracağım. İkinci kısımda ise bu dersleri uygulayarak yararlarını görmeye başlayabileceğiniz bazı durumlar önereceğim.

## OLAĞANDAN OLAĞANÜSTÜYE DOĞRU

Beynimiz hakkında öğrendiklerimizden yola çıkarak, sezgi “yeteneği”nin yalnızca seçilmiş bir azınlığa armağan edilmediğinden emin olabiliriz. Herkes ve her türden faaliyet açısından geçerli olan, evrensel bir yetenektir bu. Örneğin, yüksek zekâ ile yaratıcılık arasında bir bağlantı olmadığı kanıtlanmıştır. Yaratıcı kişilerin (IQ ile ölçülen) ortalama zekâ düzeyinin biraz üstünde oldukları doğrudur, ama yüksek zekâlı kişilerin özellikle yaratıcı ya da sırf bu nedenle başarılı oldukları doğru değildir. 2. Bölüm'de tanıştığımız bazı mucitler ve sanatçılar, bir IQ testinden yüksek puan almayabilirlerdi. Microsoft'un başkanı Bill Gates gibi, günümüzün en başarılı insanlarından birçoğu, üniversite öğrenimini bile bitirmemiştir.

Yenilikler genelde ana bilim, meslek ya da endüstri dallarından değil de, kenarda kalmış alanlardan, ya da pek çok durumda tamamen farklı bir sektör veya bilgi alanından çıkmaktadır. Yine, çağır açan fi-

kirler beklentilerin aksine uzmanların değil, sıradan insanların aklına gelmektedir. Dâhi müzisyenler ve sanatçılar bile yaratıcılıklarını kişisel yeteneklerine değil, genelde bir dış kaynağa atfederler. Bazen en büyük atılımların anahtarı zekice cevaplardan ziyade safça sorulardır ve uzmanlar, safça sorular sormaya yatkın değildir. Geriye dönüp bakıldığında, çözümlerden çoğunun basit ya da sağduyulu oldukları görülür. “Ben bunu niçin akıl edemedim?” ya da “O kadar açık ki!” gibi sözler, büyük fikirlere verilen tipik tepkilerdir. Demek ki hem tarihten hem de nörofizyolojiden öğrenilmesi gereken ilk ders, standart beyin kaynaklarımızla hepimizin çok daha fazlasını başarabilecek olmamızdır.

Yine de büyük yaratıcı düşünceleri Einstein, Arşimet ya da günümüzün ünlü girişimcileriyle bağdaştırma eğilimindeyiz. Oysa şöhet çoğu kez, yaratıcı olmak için gereken özel bir vasıf ya da yetenekten ziyade çocuksu bir yaratıcı düşüncenin ardından gelir. Örneğin Arşimet, suyun kaldırma kuvveti ilkesi bir yana, gerçek başarılarından herhangi birinden çok, herhalde “Evreka!” diye bağırarak banyodan fırlayıp çıkmasıyla anımsanır. Elias Howe, dikiş makinesini icat etmiş olmasından çok, bunun mızrak taşıyan savaşı yerlilerle ilgili garip bir düş sayesinde mümkün olmasıyla anımsanır. Bu çözümü mantık yoluyla bulmuş ya da bir pazar araştırması yürütmüş olsaydı, bugün anımsanmıyor olabilirdi. Garip bir düş görmesi dışında, o da herkes gibi olağan bir insandı.

Yaratıcılık, ilham parıltıları ve imgesel sağ beynin tüm o düşünme gücü söz konusu olduğunda, kural çok basittir ve bu, öğrenmeye değer bir derstir: “Herhangi biri yapabiliyorsa, ben de yapabilirim.” Zen düşüncesinde performansın zirveye çıkarılması açısından daha da önemli bir ders vardır: “Herhangi bir şeyi iyi yapabiliyorsan, her şeyi iyi yapabilirsin.”

Özel yeteneklilerin üye olduğu bir süper kulüp yoktur. 2. Bölüm’de verdiğim örnekleri yaşayanların birbirinden çok farklı kişisel geçmişlerine ve resmi vasıflarına bir daha bakın. Yaratıcılık eğer bir yetenekse, o zaman bu, hepimizin sahip olduğu inanılmaz beyin kaynaklarını doğal bir biçimde kullanma yeteneğidir. Demek ki yaratıcılıkları doğal görünen ve herhangi bir şeyi kolayca ve beceriyle başarabilen kişilere hayran olmak ya da imrenmektense, kendi yaratıcı deneyimlerimizin yanı sıra

onlardan da bir şeyler öğrenebiliriz. Yaşamı değiştiren dersler, olağan insanlar tarafından öğrenilmek üzere ortadadır.

---

## UNUTULMASI GEREKEN DERSLER

---

Ancak burada farklı bir öğrenme türü gereklidir. Yaratıcı olmayı ya da hayal gücünüzü kullanmayı, teknik eğitimle veya sol beyne dayalı üç ya da on adımlık herhangi bir mantıksal süreçle öğrenmeniz mümkün değildir. Örneğin, öğlen vakti bir buluş yapmayı, ya da belirli bir soruna sipariş üzerine nasıl cevap alınacağını öğrenemezsiniz. Bugün tüm işlerinizi rahatça, muhtemelen daha önce birkaç kez yapmış olduğunuz gibi hiçbir engelle, hüsrarla veya çok çabalama gereksinimiyle karşılaşmaksızın bitirebilmeyi de güvence altına alamazsınız. Söz konusu süreç öğrendiklerinizi unutup, çocukken sahip olduğunuz hayal gücünü, duyarlılığı ve güveni geri kazanmakla ilgilidir. Buysa 7. Bölüm'de ele alacağım inançları, tutumları ve yaşam tarzını içerir. Çocuksu, yaratıcı hayal gücünüze yeniden sahip olduğunuzda, çok daha geniş olan yetişkinlik deneyimlerinizden de yararlanarak, bu yeni düşünme tarzınızı daha büyük meselelere uygulayabilirsiniz. Şimdilik, öğrendiklerinizi unutmanın anlamı, sadece açık fikirli olmaktır.

Öğrendiklerinizi unutmanın yanı sıra, yapmanız gereken olumlu şeyler de vardır. Örneğin, ortaya çıktıklarında içgörülerini kabullenmeye daha hazır olabilir ve böylece daha fazla içgörü edinebilirsiniz. Bir fikri, biraz uçuk görüldüğü ya da mali işler bölümünde çalışanları ikna etmeniz gerektiği için kaç kez aklınızdan çıkarıp attınız? Görmüş olduğunuz gibi, hayal gücü davranışlara dönüşür ve fikirler yenilik haline gelebilir. Sezgisel hislerinizin en hafif olanına bile güvenmeye başlayabilirsiniz.

Bunun için pratik yapmanız gerekir, özellikle de fikirlerinizi bastırmak ya da kendinizi eleştirmek gibi bir alışkanlığınız varsa. Ancak, bu bölümdeki basit ilkeleri izleyerek bir başlangıç yapabilirsiniz. Daha sonra, 7. Bölüm'de göreceğimiz gibi, yaşantınızda bir-iki değişiklik yaparak sezgisel içgörülerinizin sayısını artırabilirsiniz, hatta bunları belirli bir zamana ve mekâna bağlayamazsınız bile. Öğreneceğiniz ilkeleri ve teknikleri uygulayarak sağ beyninizden kaynaklanan fikirlerin yal-

nızca niceliğini değil, niteliğini de artırabilir ve daha yararlı olmalarını sağlayabilirsiniz. Ayrıca o çok değerli akış hallerini şu ana dek olduğundan daha sık yaşayabilir ve onları, yaşamınızın daha önce hiç ilişkili olmadıkları belirli alanlarına yönlendirebilirsiniz. Böylece, üstün performans sergileyen insanların olağanüstü başarısında payı olan iki olgu kendi kontrolünüz altına girer. Herhangi bir alandaki performansınızın hızını ve düzeyini kendiniz belirlersiniz. Elinizden gelenin en iyisini yalnızca siz yapabilirsiniz.

Bu eğitimin büyük bölümü birkaç sağduyulu ilkenin yanı sıra, bir önceki bölümde gördüğümüz gibi, beynin işleyiş tarzını ve düşünme aşamalarını kavramakla ilgilidir. 7. ve 8. Bölüm’de tarif edeceğim teknikleri kullanmaya başlamadan önce bu basit ama çok önemli temele ihtiyacınız olacaktır. Yeni düşünme kalıplarını benimsemek, eskilerini bırakmak demektir; öğrendiğini unutmak budur.

## EĞİTİMİN İLKELERİ

İşte, daha yaratıcı olmanıza ve istediklerinizin daha fazlasını başarmanıza yardım edecek olan, 2. Bölüm’deki örneklerden ve 3. Bölüm’de zihin hakkında öğrendiklerimizden elde ettiğimiz bazı önemli ilkeler. Bunları ilk olarak zihninizde uygulayın; sağduyunuza uyup uymadıklarına bir bakın ve uygulanabilecekleri koşulları hayal edin. Sonra da önerilen eylemlere kendinizi vererek, bunları gerçek hayatta uygulayın.

### **Fikirler yoktan var olmaz**

Tarihteki “evreka” örnekleri olağanüstü ya da gizemli görünseler de, geriye dönüp bakıldığında, genelde hem basit hem de mantıklı oldukları anlaşılır; söz konusu mesele hakkında belli bir bilgiye sahip olan herhangi bir kişinin de aklına gelebilecek türden fikirlerdir bunlar. Başka bir deyişle, bunlar yararsız, hayali bilgi parçacıkları değil, belirli ihtiyaç ve sorunlara yönelik cevaplardır; ifade bile etmemiş olabileceğiniz bir takım hedef ve amaçlara ulaşmanıza yardımcı olurlar. Hepimiz birer hedefe ulaşma mekanizmasıyız ve hedeflerimiz olmadığında iyi çalışmayız. Sezginin bir amacı vardır.

Yıllar öncesinden bir kişinin adını anımsamak gibi basit bir örneği ele alalım. Genellikle bu konu uzun süre aklınızı kurcalar (“Neydi o kadının adı?”) .ya da en azından o kişiyle ilgili bir şeyler düşünürsünüz. İsimleri anımsamanın bir amacı vardır. Bu nedenle anımsama gerçekleştiğinde, dünya yerinden oynamasa da, bir anlamı olur. Benzer şekilde, sabahları duş alırken aklınıza gelen birkaç iyi fikir, büyük olasılıkla ya uyumadan önce ya da günler, haftalar önce üstünde düşünmüş olduğunuz işle veya kişisel meselelerle ilgilidir. Dahası, o fikirlere göre hareket edecek olursanız, büyük olasılıkla hedeflerinize ulaşmanızı ya da sorunlarınızı çözmenizi sağlar, yani yararlı olurlar. Neyle ilgilenirseniz ilgilenin, yaratıcı fikirler performansınızı belirgin biçimde iyileştirebilir.

Ne var ki, içgörü ile sonuç arasındaki bağlantı her zaman açık ve dolaysız değildir. Ama kafanızı meşgul eden başlıca konu sağlığınıza ise, iyi fikirlerinizin, belirli bir “sorun”a hitap etmese de sağlığınıza ilgili olması hiç de şaşırtıcı değildir. Aynı şekilde, para kazanmanın yolunu arıyorsanız, garip ve şaşırtıcı olsa da, sonuçta para kazanmanıza yardımcı olacak fikirler gelir aklınıza. Rastgele gibi görünseler de, edindiğiniz içgörülerin türünü belirleyen, hedefleriniz ve kişisel “gündem”inizdir.

Temeldeki arzuların her zaman bilincinde olmayabilirsiniz, ama bilinçaltınız yine de onları dikkate alacaktır. Bu nedenle bazı içgörüler, ilginç ve şaşırtıcı olmakla birlikte, o sırada farkında olduğunuz bir soruna veya meseleye pek uymayabilirler. “Şimdi ne diye bunu düşündüm ki?” diye sorabilirsiniz. Bir içgörünün değeri genellikle daha sonra ortaya çıkar. Her halükârda, fikirler yoktan var olmazlar, onları tetikleyen bir şey vardır: Bir hedef, bir sorun, bir ihtiyaç, bir dilek, bir düş. Amaçlarınızla uyumludurlar. 2. Bölüm’de verilen örneklerde;

- Enfeksiyon ve bağışıklık fikri Dr. Jonas Salk’ın aklına, zatürree üstünde çalışırken gelmişti. Fikir, onun o sırada en çok ilgilendiği şeye hitap ediyordu.
- James Watson ve Francis Crick, çift sarmal çözümü ortaya çıkmadan çok önceleri DNA yapısı üstünde çalışmaktaydılar. Bu içgörü, ana amaçları bakımından çok önemliydi.

- Matematikçi Poincaré, Fuchs fonksiyonlarıyla ilgili buluşundan önce, on beş gündür “çok sayıda kombinasyon” denemekle meşgüldü. Aklında, ya da en azından aklının gerisinde ne olduğuyla ilgili bir şüphe yoktu.
- Mucit Art Fry, gerçek bir sorundan –koro kitapçığının arasından düşen ayraçlar– yola çıkmış ve *Post-It* buluşu bu sorunu çözmüştü. Daha sonraki sonuçlar (para kazanması, ünlü olması vb.) bu fikir kullanıldıkça ve kuşkusuz yeni içgörüler ortaya çıktıkça elde edildi.
- Elias Howe, dikkat çekici rüyası atılım yapmasını sağlamadan önce, yıllardır dikiş makinesi prototipi üstünde çalışıyordu.
- Müzisyenlerin hedefleri belki de güzel bir beste yapmak ya da bir müşterinin siparişini yetiştirmekten ibaretti, ama bu kadarı, yaratıcı bilinçdışı zihnin işe koyulması için yeterliydi.

Evreka deneyimlerinin her biri, aranan şeyi bulur. Sağ beyin kaynaklı her buluşun bir amacı vardır. Fikirler bir ihtiyacın veya zihni meşgul eden konunun ışığı altında anlam kazanır. İnsan beyni, kapasitesi ve zenginliği bakımından sınırsız olmasına karşın, işleyişi bakımından ekonomik ve hedefe odaklıdır.

## *Dilekler ve istekler*

Bu ilke; uyku dışı saatlerde yaşantınızın büyük bir bölümünü kaplayan işiniz, evle ilgili önemli bir mesele veya kendinizi kaptırdığınız bir hobi gibi, sizin için önemli olan şeylerde geçerlidir. İlişkilendirme yoluyla işler. Yeni bir giysi satın alır ve bir davette giyerseniz, bir başkasının üzerinde de aynı giysi varsa hemen fark edersiniz. Oysa satın almadan önce bu giysinin sizin için hiçbir anlamı yoktur, yani hiçbir ilişki kurulmamıştır. Benzer şekilde, otomobilinizi değiştirirseniz, birden aynı model her yerde dikkatinizi çeker. Normalde anlamsız olan bilgi parçacıklarını veya deneyimleri, sizin için anlam kazanmış olmalarından ötürü birbiriyle ilişkilendirirsiniz. Anbean aldığınız milyonlarca duyuşal uyardan biri, var olan bir anlam, ihtiyaç veya amaçla ilişkilendirildiğinde, fikirler yüzeye “fışkırır”. Dile getirilmemiş dilekleriniz, her zaman uyanık olan ve düşlerinizin gerçekleşmesinde size yardım etmek üzere yeni ve mevcut verileri tarayan bilinçaltı beyniniz için birer emirdir.

Bu ilke, nasıl başarılacağına henüz karar verilmemiş, ya da henüz sorun haline gelmemiş olsa da, açıkça ve bilinçli olarak aklınıza koyduğunuz belirli hedefler ve sonuçlar açısından da eşit derecede geçerlidir. Doğal olarak, her dilek veya hedef ergeç gerçeklik olarak somutlaşmak bir yana dursun, nasıl başaracağınıza dair ilham parıltılarıyla da sonuçlanmaz. Dolayısıyla, pek çok dilek gerçekleşmeden kalır. Hedefiniz bir dilekten, ya da amaçlarınıza dair yazılı bir bildirimden ibaret olmamalıdır. Yaratıcı sağ beynin harekete geçmesi için, genelde istediğiniz şeyin daha duyuşsal bir temsili gereklidir. Dolayısıyla hedefiniz, sonucu önceden yaşatan görüntüler, sesler ve hisler şeklinde içselleştirilmelidir. Bu içsel deneyim, sonradan yaratıcı içgörülerin kaynağı haline gelir. İçsel hedefiniz ne kadar gerçekse, tüm beyniniz onu başarmak için o kadar çok çalışacaktır. 7. Bölüm’de, hedeflerinizi zorlayıcı ve yaratıcı içgörülere daha yatkın bir hale getirmenize, başka bir deyişle dileklerinizi, tüm “sisteminizin” gerçekleştirmek üzere harekete geçeceği isteklere ya da şiddetli arzulara dönüştürmenize yardım edecek teknikleri anlatacağım.

## ***Düşünmenin bırakılması gereken zaman***

Bu ilkeden edinilecek bir diğer ders de şudur: bir aşamada, hedefleriniz ve sorunlarınız hakkında bilinçli olarak düşünmeyi bırakmanız gerekir. Yanlış olan, bunları nasıl halledeceğiniz konusunda bilinçli olarak kafa yormaya devam etmektir. Bilinmeyen değişkenler, bilinçli beyninizin başa çıkamayacağı kadar çoktur. Sezgisel, anbean “kılavuzluğa” güvenme ihtiyacı da burada devreye girer. Bilinçli zihninize sanki rastgele bir biçimde gelen ani düşünceler, genellikle mevcut ihtiyaçlarınız ve sorunlarınızla, ya da sizin için önemli olan meselelerle ilgilidir. Bunlar durup dururken ortaya çıkmaz. İşin sırrı, bilinçli düşünmeyi ne zaman bırakacağınızı, uğraşıp didinmeyi kesip meseleyi bilinçaltınıza ne zaman devredeceğinizi bilmektedir. Düşünmenin Aşamaları (bkz. 3. Bölüm) modelinde öğrenmiş olduğumuz gibi, bunu hiçbir yere varamadığınızı hissettiğinizde ve hüsrana uğramaya başladığınızda yaparsınız.

Sezgiler genellikle, açıkça belirlenmiş hedeflere ve amaçlara bir karşılıktır. O halde, sezgilerinizi harekete geçirmek için;

- Ne istediğinize karar verin.
- Hedeflerinizi belirleyin, tercihen ölçülebilir hale getirin.
- Hedef ve amaçlarınızı gözünüzün önünde canlandırın (bkz. 7. Bölüm)
- Yaptığınız her şeyde bir amacınız olsun.
- Yeni düşler kurun ve hayata geçirildiklerini tekrar tekrar görerek, işiterek ve hissederek bu düşleri gerçekleştirin.
- Bir çocuk, annesiyle babasının verdikleri sözü tutacağına nasıl güvenirse, siz de yaratıcı zihninizin bunları gerçekleştireceğine öyle güvenin.
- Zihninizi olmak istediğiniz yere nasıl varacağınıza dair ayrıntılara değil, olmak istediğiniz yere yoğunlaştırın.
- 10 sonuç düşünün ve bunları başarmanıza yardım edecek 100 fikrin ortaya çıkmasını bekleyin.
- Farklı yönlerle çekilmekteyseniz, hedeflerinizi birbirleriyle karşılaştırın.
- Sonuçlarınızın boyutunu, her zaman motivasyon kaynağı olacak şekilde büyütün ya da küçültün. Bir hedefi, kolay baş edilebilir parçalara ayırabilir ya da görevin gerçekleştirileceği zaman aralığını kısaltarak mücadele dozunu artırabilirsiniz.

## ÇAÇA: Nitelikli fikirleri nasıl üretiriz?

Peki ya aklınıza gelen fikirlerin niteliği ya da yararlılığı? Ünlü bilgisayar kuralı ÇAÇA\*, yani “çöp atarsan, çöp alırsın”ın da yaratıcı düşünmede bir yeri vardır. İzin verirsiniz size “önceli olan sezgi” ve “önceli olmayan sezgi” terimlerini tanıtayım.

---

(\*) İngilizcesi “Garbage In, Garbage Out - GIGO” olan bu terim, bilgisayar kullananlar arasında, bir programın yanlış veri girildiğinde veya bir biçimde kötü kullanıldığında “doğru çalışmadığından” şikâyet edenlere verilen yanıttır. Hatalı, eksik ya da kesin olmayan verilere dayanan kararlardaki yanlışlıkları ifade etmek için de kullanılır (çn).



## Öncülü olan sezgi

Sezgi, bir şeyi nasıl bildiğini bilmeksizin bilmektir. Bir içgörüye mantıklı, hatta bilinçli bir süreçle varmazsınız. Önceli olan sezgi, deneyiminizden ve mevcut bilginizden, yaşadığınız veya algıladığınız şekliyle dünyaya dair belleğinizin veri tabanından yardım alır. İçgörülü “bilgi”, geldiği sırada yeni değildir, sadece farklı bir biçimde gelir. Herhangi bir evreka deneyimi, bilginin ya da meselenin kendisinden dolayı değil, var olan bilginin ve deneyimin kullanılma veya sentezlenme şekli nedeniyle benzersiz ya da şaşırtıcı görünür.

Diyelim ki Molly’nin birinci sınıf organizasyon becerisi olduğunu, ama onun çalıştığı bölüm şu sıralarda küçültüldüğü için bunlara ihtiyaç duyulmadığını biliyorsunuz. Ama bir başka departmanda, Molly’ye çok uygun olan, hem ona hem de şirkete kazanç sağlayacak bir projeden söz edildiğini duyuyorsunuz. Bu iki sorun, çok daha iyi bir “kazan-kazan” sonucu oluşturacak şekilde birbirini ortadan kaldırır.

Ya da aksayan bir ürün grubundaki gelirleri artırmayı denerken, yeni yatırım gerektirmeden satış sağlayacak basit, yeni bir uygulamadan haberdar oluyorsunuz. Her iki durumda da içgörü, deneyiminizin yararlanmış olduğu parçalarının toplamından daha büyüktür.

Dikiş makinesini icat eden Elias Howe örneğinde yenilik; dikiş dikecek bir makinedeki iğne ile rüyasında gördüğü özel mızrak arasında kurulan bağdı. Mızraklar ve makinelerle ilgili bilgi ile deneyim zaten mevcut ve sıradandı. Zekice olan kısmı, atılım sinerjisini oluşturan o benzersiz çağrışımdı. Bizim kendi “işte bu!” deneyimlerimiz, başkalarına pek olağanüstü gelmeyebilir; ama bize göre, mantıklı düşünerek “bin yıl geçse” bu şekilde akıl yürütülemez.

Sezginin bu tanımına göre, “güneşin altında yeni bir şey yoktur”. Yalnızca, işleri farklı bir ışıktaki görmüş, bir durumu yeni bir çerçeveye oturtmuş ya da sıra dışı çağrışımlar kurmuşsunuzdur, o kadar. Nörolojik açıdan, beyninizde yeni sinir yolları oluşturmuşsunuzdur. Demek ki fikirler, mevcut “deneyim temeli”ne bağlıdır; ve bu deneyim, şu andan başlayarak, kontrol edilebilir. Yaşam tarzınıza, kimlerle ahbaplık edeceğinize; ne okuyacağınıza ve duyularınızla ne algılayacağınıza karar veren sizsiniz.

## Önceli olmayan sezgi

Öte yandan, önceli olmayan sezgi, mevcut deneyime atfedilemeyen iç-görüler ve bilgi parçacıklarıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, geriye dönüp baksak bile, sezgiyi açıklamanın bir yolu yoktur. Sanki bir dış kaynaktan, ya da doğaüstü bir biçimde gelmiştir. Tabii, ekstra duygusal algılamanın (EDS) pek çok örneğinde durum böyledir. 2. Bölüm’de yer alan örneklerin birçoğunda buluş, dışardan gelmiş gibidir; yüzyıllardan beri anlatıldığı gibi, adeta “tanrılardan gelen bir armağan”dır. Dr. Jonas Salk sezgilerini “denizden gelen armağanlar” şeklinde tarif ediyordu. Richard Bach, çok satan kitabı *Martı*’nın ortaya çıkmasında kendisinin yalnızca “aracılık” yaptığını vurgulamış; “bunu ben yazmadım,” demişti. Görünüşte, bunlar önceli olmayan sezgilere örnektir.

Ama beynin hem anıları saklama, hem de çağrışımlar kurmadaki şaşırtıcı yeteneğine ilişkin mevcut bilgilerimizin ışığında, bunlardan çoğunun önceli olan sezgi örnekleri olduğu çok açıktır. Bilgi veya deneyim parçalarının bir araya getirilmesi veya sentezinin yapılması özgün fikirler gibi görünebilir, ama yeni olan yalnızca çağrışımdır; tamamlayıcı parçalar hep orada olmuştur. Sorunun ya da hedefin nasıl “içselleştirilmiş” olabileceğini daha önce görmüştük. Farkı yaratan yeni açılar ya da kombinasyonlardır.

Yaratıcılığın ve üstün performansın çeşitli örneklerinden sorumlu olan yaratıcı zihinlerimizin, önceli olan sezgi biçiminde iş görme gücüne dair yeterince kanıt vardır. Demek ki en azından kişisel üstünlüğe erişme gibi pratik bir amaç bakımından, doğaüstü açıklamalara sığınmamıza gerek yoktur. Bazı durumlarda kendi içgörüleriniz, belleğinizde bulunan deneyim veri tabanının dışındaki bilgilere dayalı gibi görünebilir. Ama bu, yaşam boyu edindiğimiz, gerçeklik kadar hayallerden de oluşan deneyimin ve sonsuza dek uzanan anıların ölçeğini ve zenginliğini hafife almak olabilir. Okumak, televizyon izlemek ve seyahat etmek sayesinde artık zihinsel sabit disklerimizde, sezgimizin yararlanabileceği yepyeni dünyalar mevcuttur.

## *Çöpe atılması fikirler*

İşte, ÇAÇA ilkesinin önemi buradadır. “Önceli olan” sezginiz deneyim veri tabanınızdan yararlandığına göre, bu deneyimlerin niceliğinden ve niteliğinden de etkilenecektir. Örneğin, kişi yaşlandıkça daha sezgili olur, deneyimlerinden gitgide daha çok yararlanır. Tam tersine, küçük bir çocuğun içgörüler, çoğunlukla şaşırtıcı olmakla birlikte, daha çok “şimdi ve burada” olanların sentezine ya da kendi sınırlı geçmiş deneyimine dayanır. Yaşlı bir insanın genellikle sezgisel bir doğası olan “bilgeliği”, çeşitlilik ve niteliğiyle olduğu kadar salt niceliğiyle de böyle bir deneyim zenginliğini yansıtır. Daha açık bir ifadeyle, değersiz kitaplar okuyan biri, genellikle zihninin neyle dolu olduğunu yansıtan, çöpe atılması fikirlere sahip olacaktır. Tam tersine, akıllı, uyarıcı insanlarla ilişkiler kurduğumuzda bu zihinsel girdinin niteliğini yansıtacak fikirler edinmemiz daha olasıdır. Kalite girse, kalite çıkar; çöp atarsan, çöp alırsın. Demek ki aradığınız ve deneyim hazinenize katılmasına izin verdiğiniz girdiler sayesinde fikirlerinizin niteliğini etkileyebilirsiniz. Mesele IQ değildir; belki de alışkanlıklarınızda ve yaşam tarzınızda sağduyulu bir değişiklik yapmanız gerekir.

## *Zihninizi Genişletmek*

ÇAÇA ilkesi; fikirlerimizin tabanını oluşturan geniş bir ilgi ve deneyim yelpazesine sahip olduğumuza dair daha temel bir fikirle yakından ilgilidir. Bu ilkenin bazı şaşırtıcı unsurları, üst düzey yöneticilerle ilgili araştırmamda ortaya çıkmıştı. Şu popüler işkolik klişesinin tam aksine, en yaratıcı görünen kişiler normal iş hayatlarının dışında çok farklı şeylerle ilgilenmekteydi. Bu ilgi alanları arasında bir sanat dalı, bir hobi veya boş zaman uğraşı olabildiği gibi, farklı bir sınıftan insanlarla ilişki kurmak da vardı. Anlaşılan, bu kişilerin kazandıkları içgörüler bir meslek ya da sanayi dalındaki uzun süreli uzmanlıklarından çok, bu “dış” etkilere açık olmanın sağladığı zenginlikten kaynaklanıyordu.

Bu zihin genişletme sürecinin nasıl geliştiği kişiden kişiye değişir. Örneğin, içe dönük biri doymak bilmeyen bir okuyucu olabilir, dışa dönük biri ise diğer insanlarla konuşarak, onların işine, fikirlerine ve deneyimine aktif bir ilgi gösterebilir. Bu tür bütüncül düşünen kişiler, uzmanlıkları açısından kendi kendilerini yetiştirmiş olsalar bile, genel-

de iyi bir eğitim almışlardır. Benzer şekilde, birçok önemli icat ve bilimsel atılım da, genel kabul gören “doğru” düşüncenin dışındaki kişiler, bir bakıma kendi çalışma alanlarında asi olanlar tarafından yapılmıştır. Tüm bunlar, yaratıcılığı ve yüksek performansı, çok derin değilse de geniş bir bilgi ve deneyim temelini desteklediğini göstermektedir.

Bu temel üzerinde herkes daha yaratıcı olabilir, çünkü duyuları aracılığıyla içeri alacağı şeyin niceliği ve niteliği büyük ölçüde kendi kontrolündedir. Hobilerini ve boş zaman uğraşlarını, neyi ne kadar okuyacağını, kimlerle ahbaplık edip nereye seyahat edeceğini seçebilir. Kişisel deneyim “kütüphane”sinin veya veri tabanının nelerden oluşacağına kendisi karar verebilir: bir yanda dedikodu, desteksiz görüşler ve bayağılık vardır, öte yanda ise tarih, edebiyat ve bilim yoluyla kendi kültürünün ya da başka kültürlerin en değerli kesiti.

Hepimizin yaptığı en büyük hata; ister işle ilgili, ister kişisel olsun, belirli, genellikle de kısa vadeli hedeflere harcanmayan zamanların değerini küçümsemektir. Oysa sağ beynin, yaratıcı zihinle ilişkilendirmediğimiz alanlara büyük bir katkısı olabilir. Daha zengin, daha rahat yaşam tarzının dolaylı yararları fark edilmez. Zaman yönetiminin “diğer yanı”nı anlatan *The Right Brain Time Manager* (Sağ Beyin Zaman Yöneticisi) adlı kitabımı daha yakından incellerseniz, iş dünyasındaki pek çok aydın liderin, yaratıcı sezgilerini somut sonuçlara dönüştürebildiklerini görürsünüz; daha az çalışarak geçirdikleri bu zamanların karşılığını fazlasıyla almışlardır. Demek ki iş yapmanın yeni yöntemlerine, insanlara, kültürlere ve görüşlere açık olmak gerekir. Sezgisel zihnin kaynak olarak kullanacağı ve sonuçta üreteceği şeyin niteliğini belirleyecek zengin deneyim havuzunu oluşturan da budur.

ÇAÇA derslerini yaşantınıza uygulamak için yapabileceğiniz çok şey vardır:

- Hobilerinizi ve ilgi alanlarınızı genişletin.
- Daha zengin, daha farklı bir yaşam tarzı geliştirin.
- Yeni deneyimlere ve mücadelelere girişin.
- İş yeri ve yakın arkadaş çevreniz dışında yeni insanlarla tanışın.
- Yeni yerler görün. Herkesin gittiği yoldan ayrılın.
- Daha çok okuyun, ama seçici olun.

- Nitelikli deneyim girdilerine kendinizi açın. Televizyon gibi ikinci elden deneyimler de iyidir, ama yine seçici olun.
- Önceli olsun ya da olmasın, fikirlere güvenmeye başlayın.
- İşinizdeki bir hisse veya içgörüyü göre davranmak için daha fazla ayrıntının açığa çıkmasını talep etmeyin.
- İlk önce küçük şeylerde alıştırma yapın; gelip geçici bir altıncı his yüzünden şirketinizi satmaya veya boşanmaya kalkmayın.
- (Gerçekçi, iyi biçimlendirilmiş hedeflere dayanmayan) önyargılara ve hüsnü kuruntulara dikkat edin.

## Denemeyi bırakın

4. Bölüm’de tarif edilen Düşünmenin Aşamaları modelinde, kuluçka ya da “istiareye yatma” döneminin önemini görmüştük. Bu, çoğu zeki insanın hazmedebileceği bir şey değildir. Bizler denemeye, bir daha bir daha denemeye, daha çok çalışıp yoğunlaşmaya ve kararlı olmaya programlıyız. Bu nedenle, özellikle de önemli ve bir takvime bağlı meseleleri zihnimizden uzaklaştırmak bize doğal gelmez. Yöneticilikte, kararsızlık hoş görülmez; kuluçkaya yatmak ise zayıflığı, edilgenliği ve sürüncemede bırakmayı çağırıştırır. Ama sağ beyinle düşünmek tamamen nitelikle; görünüşten, iş ya da başka normlara uyumdan çok, etkili düşünmeyle ilgilidir. Sağ beyin resmin tümünü görür ve işleri bu bakış açısından yürütür.

Marks and Spencer’ın başkanı Sir Richard Greenbury (bkz. *Think Like a Leader – Bir Lider Gibi Düşünün*– adlı kitabım) iyi bir gece uykusunun genelde sorunla ilgili bir çözüm ya da bakış açısı getireceğini bildiğinden, önemli kararları günün geç saatlerinde almadığını belirtiyor. Tecrübeli yöneticiler, yirmi dört saat bekleyemeyecek kadar önemli kararların çok az olduğunu iyi bilirler. Her karar acilse ve zamanınızı yangın söndürmekle geçiriyorsanız, muhtemelen maço kararlılıktan çok daha fazlasını gerektiren daha büyük, daha yaygın bir sorunuz vardır. Pahalı krizler önlenabilir ya da bertaraf edilebilir; iyi yöneticilik zaten bunu gerektirir. Gelecekteki bir krizin önlenmesinde, yaratıcı içgörüler, bakış açıları ve bunların genelde talep ettiği kuluçka dönemi çok daha büyük önem taşır. Bariz olanın ardındakileri görmeniz gere-

kir ve işaretler pek açık olmayabilir. Mantık gelecekle başa çıkamaz ve günümüz dünyasında pek az şey, geçmişte bilinenlerden yararlanılarak güvenle tahmin edilebilir. Kuşkusuz, bazı durumlarda sorun, yeni bir günün ışığında ya da geçen zamanla birlikte kendisini ortadan kaldırmış ya da çözmüş gibi görünür. Başka durumlarda ise ele geçirilen yeni bilgiler, verilecek kararın niteliğini iyi yönde etkiler. Bazı insanlar o kadar koşullanmıştır ki, denemeyi bırakmaları, devam etmekten daha zor gelir. Bu kesinlikle alıştırma yapmayı ve muhtemelen bir tutum değişikliğini gerektirir. Ama beynin yalnızca bilinçli olarak “deneyen” kısmını değil, tamamını kullanmak daha akıllıca olacaktır.

Önemli olan nokta, sağ beyin düşüncesünün bu bilinçdışı tarzda, adeta kontrolsüz biçimde işlenebilmesidir. Daha çok denemenin buna faydası olmaz. Beyninizin bu yanını kullanmanın başka bir yolu yoktur; bu, zihinsel işlemlerden pek çoğunun gerçekleştiği, zorunlu bir insani olgu olan gece boyu süren kuluçka döneminin, yani uykunun açıklanmasına da yardımcı olabilir. Elinizdeki işi yetiştirmeniz gereken bir teslim tarihi olsa bile, sağ beyin kaynaklı sezginin buna uygunluğunu garanti edemeyecek olmanıza rağmen, bilinçli zihninizi yarım saatliğine de olsa sorundan uzaklaştırmanız, en azından bilinçdışı zihninize çalışma şansı verecektir. Çelişkili görünebilir ama bu yöntem, berrak düşünme ve zaman kazandıran kestirme fikirler sayesinde önemli kararlar almanıza gerçekten yardım edebilir.

İnsanlar genellikle yöredeki parkta yirmi dakika yürümenin ya da tamamen farklı bir şeyle uğraşmanın zihinlerini açtığını ve taze bir yaklaşıma yer açtığını söylerler. Ünlü matematikçi Poincaré’nin, Fuchs fonksiyonlarıyla ilgili ünlü içgörüsü ortaya çıktığı sırada “sarp kayalık bir sahilde” yürümekte olduğunu görmüştük. Daha sonraki çözüm ise “sokakta yürürken” ortaya çıkmıştı. *Martı* adlı eseri kafasında şekillendiği sırada, Richard Bach kumsalda yürüyordu. Mozart ise, iyi bir yemeğin ardından yürürken üretken oluyordu. Hangi yöntemi benimserseniz benimseyin, aynı şeyi tekrar tekrar denemeyi bir süreliğine bırakmanız gerekir.

Masa başında çalışan insanlar için fiziksel egzersiz ya da spor yapmak, zihinsel olarak başka konulara yönelmekten çok daha etkili olabilir. Evde, enerjik bir şekilde dolapları düzenlemek ya da bahçedeki

yaban otlarını temizlemek zihinsel değişiklik yapmanın en iyi yolu olabilir. Her durumda, sorununuz üstünde makul bir süre düşünüp olgularını bir araya getirdikten sonra, denemeyi bırakıp güvenmeye başlamlısınız.

Denemeyi bırakıp güvenmeye başlamanın yolu nedir?

- İlk seferde başarılı olamadıysanız, bir kez daha deneyin, sonra rafa kaldırın. Daha da iyisi, *farklı* bir şey deneyin.
- Kendinizi zorlamayın. Yapmanız gerekeni en hızlı, en kolay yoldan yapmanın yolunu düşünün.
- Hüsrana uğradığınızda, tamamen farklı bir şey yapın. Sorun üzerinde istiareye yatın; bilinçaltınızın, hazır olduğunda cevabı ortaya çıkaracağına güvenin.
- Sonradan pişman olacağınız teslim tarihleri için sözler vermeyin. Bu size uzun vadede ne başkalarının gözünde, ne de mesleki ilerleme bakımından itibar kazandırır.
- Yarına ertelenebilecek önemli bir kararı hemen almayın. O zamana dek sorun ortadan kalkabilir, yeni bilgiler elde edilebilir ya da bir evreka anında çözümü bulabilirsiniz.

## Sadece gevşeyin

Üst düzey performansa bir zihin-beden ortaklığı sayesinde ulaşıldığını söylemiştim. Doğal olarak, fiziksel gevşeme zihin halinizle ilişkilidir. Gevşediğinizde, bunaltıcı sorunlardan uzaklaşmanız çok daha kolaydır. Bir sorun üzerinde pek çok açıdan tekrar tekrar durarak onu olduğundan fazla büyüten ve çözümü sanki daha da uzaklaştıran, şu sürekli meşgul, “geveze” zihindir. Yaratıcı düşünmenin pek çok örneği, insanlar kendilerinden makul ölçüde hoşnut ve fiziksel açıdan gevşemiş olduklarında gerçekleşir. Einstein bir ışık huzmesi üstünde kozmik yolculuğa çıktığını hayal ederken, güneş altında çimenlere uzanmıştı. Kekulé, benzen halkası keşfiyle sonuçlanan, şu birbirinin kuyruklarını kovalayan yılan benzeri yaratıkları düşlediğinde yarı uykudaydı. Daha önce sözünü ettiğim yaratıcı yürüyüşler de keyifli, rahatlatıcı zamanlardır. İş yöneticilerinin en yaratıcı oldukları durumlar arasında ise duş almak, bahçeyle uğraşmak ya da yolculuğa çıkmak vardır. Bu örneklerin tümünde, söz

konusu kişi günlük işlerin ayrıntısından ve baskısından uzakta, gevşeyip zihnini gerilimli meselelerden uzaklaştırmasına yardımcı olan bir şey yapıyordu. Hiç kuşkusuz insanlar çeşitli biçimlerde gevşeyip rahatlayabilirler; araba kullanmaktan ya da bahçeyle uğraşmaktan hoşlanmıyorsanız, zamanınızı böyle geçirmenizin yaratıcılığınıza pek katkısı olmaz. Bu nedenle, gevşemenize yardım edecek şey neyse onu yapın ve 7. Bölüm’de anlatılan özel gevşeme tekniklerini deneyin.

## *Keyif ve acı*

Önemli olan, acı değıl keyif veren bir hale girmektir. Bulgularıma göre, düzenli koşan veya yürüyen kişiler bu zaman içinde son derece yaratıcı olurken, bunu düzenli olarak yapmayanlar aynı etkinlikleri zihinsel açıdan kısır buluyorlardı. Benzer şekilde, arabasını yıkamaktan hoşlanan bir yöneticinin aklına her pazar sabahı birçok yeni fikir geliyor, bir diğerk meslektaşı ise aynı yaratıcı sonuçları uzun, keyifli bir banyo sırasında veya begonyaların toprağıını gübrelerken elde ediyordu. Gevşeyip rahatladığınız bu özel dönemleri, zaman yönetimi öğreten kitaplara uyarak hayatınızdan çıkarırsanız, size yararı olabilecek kendiliğinden doğan fikirleri de ortadan kaldırırsınız. Muhtemelen de, strese bağılı hastalıkları üst üste yığırsınız.

Zihniniz için iyi olanın, fiziksel sağılıınız ve esenliğiniz için de iyi olması doğaldır. Yaşama karşı daha tasasız bir yaklaşım gerektiğini gösteren tıbbi kanıtlar çok fazladır. Zararlı stres, ölümcüldür. Öyleyse gergin, rahatsız, verimsiz hale geldiğinizde ve işlerin kontrolden çıktığını hissettiğinizde, olaylardan uzaklaşmak için kısa da olsa bir zaman ayırın. Sonra da daha uzun vadeli olarak, gevşetici ve keyifli “düşünme zamanları”nı yaşantınıza düzenli bir biçimde dahil edin ki, günlük ve haftalık alışkanlıklar haline gelsinler. Görünüşte verimsiz olan bu serbest düşünme ya da hayal kurma zamanları, sağılıınız ve başarınız açısından büyük bir yatırımdır. Tabii bu, sadece bir ilkedir ve sağıduyuyla uygulanması gerekir. Gevşemenize yardımcı olacak özel teknikleri (7. Bölüm) kullanabilir, ya da zihninizi düzenli olarak işden ve günlük sorunlardan uzaklaştıracak uğraşlar ve hobiler edinebilirsiniz. Öncelikler ve yaşam tarzındaki bu basit değışiklikler size katbekat yarar olarak dönecektir. Arzularınız veya hedefleriniz ne kadar güçlü olursa olsun,



yaşama karşı daha gevşemiş bir yaklaşım, performansınızı zirveye çıkarmanın anahtarıdır.

Hemen başlayın:

- Sık sık gevşeyin. 7. Bölüm'deki egzersizleri deneyin.
- Gevşeme tekniklerini öğreten bir kursa gidin ve ne zaman boş kalsanız bunu uygulayın.
- Gün ortasında birkaç dakikanızı sakinleşmeye ayırın.
- Özellikle her şeyin üstünüze geldiğini hissettiğinizde, kısa süreliğine de olsa tatile çıkın.
- Uygun, yaratıcı zihin haline girmenize yardım edecek türden hoş düşünceleri gözünüzün önüne getirmek için hayal gücünüzü kullanın.
- En çok ne yapmaktan hoşlandığınıza ve bunu yaşam tarzınıza nasıl yerleştirebileceğinize karar verin.
- Yaşam tarzınızı, yapmak istediklerinizi yapacak şekilde değiştirin.

## İyi bir sorunun değeri

Einstein “ortaya yeni sorular atmak”tan söz etmişti. Dr. Jonas Salk ilginç bir şekilde “soruyu doğaya soruyordu”. Ayrıca gizemli bir şekilde, “Gördüğünüz gibi, cevap önceden mevcuttur. İnsanların keşif ânı sandıkları şey, aslında sorunun keşfedilmesidir,” diye yazmıştı.

Durmaksızın soru sormak, küçük çocukların ortak özelliğidir. Aptalca sorular sormaktan ya da bilgi eksikliklerinin ortaya çıkmasından kaygılanmazlar. Her şey hakkında her şeyi sormak onlar için doğaldır. Eğitimlerinin ve yetişkin dünyasının ketleyici koşullandırmasını bir biçimde aşabilen çocuklar, bilimde, sanatta, iş hayatında ya da başka bir alanda olağanüstü başarılar elde edebilirler. Ama pek az Batılı yetişkin her an hazır ve nâzır sol beyin koşullanmasını aşıp bütünlükçü, sorgulayıcı düşünürler haline gelebilmekte, pek azı kendi potansiyeline ulaşabilmektedir. Yine, pek azı çocukken sahip olduğu keşif ve heyecan duygusuyla soru sormaktadır. Bu temel “know-how” (yol-yordam bilgisi) eksik kaldığından, pek azı performansını zirveye çıkarabilmektedir.

Oysa sürekli yaratıcılığın ve mükemmelliğin sırrı burada yatar. Bizler, pratik ya da somut sorunları çözmeye ve soruları cevaplamaya programlıyız. Bir yönetici olarak size sorulan soruları her defasında yanıtlıyor ve önünüze getirilen sorunları çözebiliyorsanız hemen terfi alırsınız, ama bu, en üst düzey performans değildir; birçok çalışan –bilgisayar hızla işlerine el koymakta olsa da– sorun çözme makineleri gibi çalışmaktadır. Ama sıvırlan kişi, doğru soruları sorandır. Bir meselenin özüne hızla inebilen bir liderin özelliklerinden biri de budur. Bir soru, sorun addedilen bir şeyin tüm doğasını değiştirebilir, hatta sorunu bir fırsata dönüştürebilir. Bir soru, işleri tamamen başka bir açıdan görebilmenize yol açacak şekilde bakış açınızı yeni bir çerçeveye oturtabilir ya da değiştirebilir. Yeterlikten çok üstünlüğü işaret eden sağ beyin içgörüsü de budur işte.

Önünüze bir soru ya da sorun konulduğunda, bunu parçalarına ayırıp mantıklı bir biçimde, adım adım (sol beyin) çözme eğilimi gösterirsiniz. Büyük olasılıkla da tek, makul, uygulanabilir bir cevap alırsınız. Bunun en iyi cevap olup olmadığını ya da doğru sorunu çözüp çözmediğinizi asla bilemezsiniz. Farklı sorulara açıksanız, farklı ve daha iyi yanıtlara, hatta seçeneklere de açık olursunuz.

Yanıtlardan çok soruları aramak, sol beyinle düşünmeye alışmış biri için korkutucu olabilir; aklını verebileceği hiçbir veri, hiçbir sorun yoktur. İşe nereden başlayacağından habersizdir. Beynini nasıl kullanacağını ve neyi ele alacağını bilemez. Çocuksu sorular da işte burada devreye girer. Sorular sanki yoktan var olur ve aklınızdan geçen her soruyu mantıklı bir biçimde açıklayamazsınız (“Niçin bunu sordum ki?”). Çözümlerin kilidini açacak sorular gibi, yanıtın da önceden var olduğu hissine bu yüzden kapılırsınız.

Bazen bu durum, “İyi bir soru, yanıtı giden yolun %80’idir” şeklinde de ifade edilir. Başka bir deyişle, iyi bir soru pek çok basmakalıp, mantıklı yanıttan daha değerlidir. Geleneksel mantığın gide gele aşınmış yollarını izleyerek yeni diyarlar keşfedemezsiniz. Özgünlük ve kişisel üstünlük kendi yaşam deneyiminizin o engin, hiç kullanılmamış kaynaklarından yararlanır ve sağ beyninizin paha biçilmez içgörülü soruları üreten zekice araştırma, bağdaştırma ve sentez yapma tarzı sayesinde kullanılabilir hale gelir.

İyi sorular sormak için;

- Sorgulama havasına girin.
- Niçin, ne zaman, nerede, ne, nasıl ve kim diye sorun.
- Farklı şeylere dikkat edebilmek için rutinlerinizi değiştirin.
- Meraklı olun.
- Biraz maceraperest olun.
- Apaçık gibi görünen şeylerin yüzey altına inmeye hazırlanın.
- Sürprizler bekleyin.
- Sorduğunuz on sorudan dokuzunda aptal gibi görünmeye hazırlıklı olun.
- Sorgulayan zihninizin yönlendirilebileceği net, kişisel hedefler edin.

## **Eski sorunları yeni bir açıdan görün**

Einstein, “eski sorunlara yeni bir açıdan bakmak yaratıcı hayal gücünü gerektirir ve bilimde gerçek ilerlemenin göstergesidir,” diye yazmıştı. Bu, yeni bir çerçeveye oturtmak diye adlandırılır ve en üst düzey performansa dönüşen yaratıcılığın sırrıdır. Büyük yeniliklerin çoğu, geriye dönüp bakıldığında sağduyulu ve olağan görünür. Pek çok durumda, bu fikir niçin benim aklıma gelmedi, diye merak edersiniz. Nedeni basit; ortada yeni bir şey yoktur ki. Yalnızca olaylara farklı bir gözle bakar ya da daha önce birbirleriyle ilişkilendirilmemiş fikirleri ve şeyleri bir araya getirirsiniz. Bazı durumlarda, hafif bir açı değişikliği yeterlidir. Bazılarında ise geleneksel bilgeliğin baş aşağı edilmesi gerekir. Her ikisinde de sonuç sizin için yeni ve şaşırtıcıdır. Boş yere meydana gelmediği, bazı hedef veya amaçlara hitap ettiği için de yararlıdır. Üstelik, sıkıntısız, hatta genellikle keyifli olan yeni bir çerçeveye oturtma süreciyle ortaya çıkmıştır.

Ne yazık ki, kalıp halinde, her şeyi yerine oturtarak düşünme tarzımız, yeni bir açıdan bakmaya uygun değildir. Gördüğümüz, işittiğimiz veya hissettiğimiz herhangi bir şeyde yeni veya farklı bir anlam yerine, en kestirme, en bariz anlamı ararız. 7. Bölüm’de, gerekirse yaratıcılığınızla ilgili kendi inançlarınızı değiştirerek, dünyayı farklı biçimde gör-

meye uygun bir zihin haline girebilmenizi sağlayacak yollar önereceğim. Sonra 8. Bölüm’de, büyük bir karar vermek ya da inatçı bir sorunla yüzleşmek gibi belirli durumlarda uygulayabileceğiniz, belirli zihniyet değiştirme araçlarını anlatacağım. Ama üç veya beş adımda içgörü ya da yeni bir açı edinemezsiniz; işe açık fikirli olarak başlamanız ve içsel yaratıcılığınızı harekete geçirecek araçları kullanmanız gerekir. Bu bölümdeki basit derslerin yanı sıra 7. ve 8. Bölümlerdeki teknikleri de kullanmanız, kısa süre sonra yaratıcı bir biçimde düşünme alışkanlığını edinmenizi sağlayacaktır.

Yaratıcı bir biçimde düşünmeye başlamak için;

- Olaylara farklı bakın.
- Bir durumun bazı yönlerini değiştirin: Örneğin, patronunuz işe yeni başlayan asistan olsaydı; başlamadan önce başaracağınızı biliyor olsaydınız; dünyadaki en iyi insanlar size danışıyor olsalardı, ne olurdu?
- Bağlamı değiştirin; ya bu olay işin dışında, diyelim ki bir arkadaş toplantısında olsaydı? Ya farklı bir kültür ya da ülkede olsaydı? Ya elli yıl önce geçmişte veya on yıl sonra gelecekte olsaydı?
- Gördüğünüzü, işittiğinizi ve hissettiğinizi sandığınız şeyin bazı yönlerini değiştirin. Farklı bir anlamı olabilir miydi?
- Daha önce fark etmediğiniz şeyleri görmeye veya aynı şeyleri farklı bir ışıktaki görmeye başlamak için günlük ve haftalık rutinlerinizi değiştirin.

## **Kalabalıklardan uzaklaşın**

Yaratıcı fikirler genellikle insanların aklına yalnızken gelir. Hatta tanınmadıkları ve rahatsız edilmedikleri kalabalık bir ortamda –sözgelimi bir havaalanında, bir otel lobisinde veya bir trende– de gelebilir. İçgörüler ise genelde (3. Bölüm’de sözünü ettiğimiz) sakin dönemlerimizde ortaya çıkar ve bu dönemlerde biz, dış dünyadan ziyade kendi içsel duyularımızın dünyasında oluruz. Ne kadar sosyal olursanız olun, insanlarla ilişki kurmak –kalabalık etmek ve gücenmelere sebep olmak istemiyorsanız– zamanın büyük bölümünü etkin dönemde geçirmek demektir.

Poincaré'nin olağanüstü fikirleri ya deniz kıyısında ya da kalabalık bir sokakta tek başına yürürken, veya bir otobüste en azından kendi düşünceleriyle baş başa kaldığında, kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Mozart “tamamen başıma buyruk, tamamen yalnız olduğumda,” derken özellikle bunu belirtir. Daha sonrasında ise “rahatsız edilmediğim takdirde” diye yazar; bu, yaratıcı düşünmenin bir başka önemli özelliğidir. Yaratıcı zihniniz rahatsız edilmeyi bekliyorsa, kapanma eğilimi gösterecektir. Dolayısıyla, iş yerindeki büronuzda yalnız olduğunuzda bile, her an kapı açılabilir veya telefon çalabilir, bilinçaltı zihin yüzeyin altında kalma eğilimi gösterir. Onun zamana ve sizin dikkatinize ihtiyacı vardır. Tam tersine, yabancı bir ülkenin havaalanında ya da banliyö treninde, bu yer ne kadar kalabalık olursa olsun, sakin dönem çok üretken olabilir. Bu tür durumlarda çevrenizdeki dikkat dağıtıcı her şeyi dışlayabilir hale gelmek için biraz pratik yapmanız gerekecektir.

Bu olgunun, başkalarının arkadaşlığından hoşlanan ve faydalanan dışa dönük insanlar için bile geçerli olması ilginçtir. Söz konusu kişiler bu gibi durumlarda meslektaşlarıyla tartıştıkları fikir ve bilgilerden yararlanabilir, en yaratıcı deneyimlerini genelde yalnızken yaşarlar.

*Think Like a Leader* (Lider Gibi Düşünün) adlı kitabım için İngiltere'nin en önde gelen iş adamları arasında yaptığım araştırmada, bir-iki bariz istisna olmuştu. Bunlardan biri, bir genel müdür yakın bir iş ortağıyla birlikte uzun bir uçak yolculuğu yaparken, aralarında gidip gelen fikirlerin muazzam bir projeye sonuçlanan unutulmaz bir atılıma yol açmasıydı. Yine de bu uzun yolculuk sırasında muhtemelen –karı-koca arasında sıkılganlığa veya utanmaya yol açmadan oluşan sessizlik dönemleri gibi– yakın bir iş arkadaşının mevcudiyetine rağmen pek çok sakin dönemleri olmuştu. Yakın iş arkadaşları ve dostlar birbirlerinin “dalga boyuna” alışır ve zaman içinde karşısındakinin zihnini okur hale gelirler. Bu tür bir ilişki iyi beslenmiş olduğundan, yaratıcılığa katkıda bulunabilir.

Ne var ki ben bunun kural değil, istisna olduğunu gördüm. Lider yöneticilerden alınacak ders çok açık: Kendi beyniniz, neredeyse her sorunla başa çıkabilir ve diğer beyinler de dahil, dışarıdaki kaynaklara bağımlı değildir. Beyin fırtınası toplantıları gibi durumlarda, grup dinamiği aslında yaratıcılığa karşı işler; kişilikler, roller, hiyerarşi ve şir-

ket politikası, tam anlamıyla özgürce ifadeleri kısıtlar. Tarihten alınacak ders, çağdaş iş yaşamından gelen ders kadar yoğundur: Bilinçaltınıza biraz yer açmaya yetecek kadar uzun bir süre her şeyden uzaklaşın ve rahatsız edilmeyeceğiniz bir ortamda kalın.

Bu dersin yaşantınıza nasıl uygulanabileceğini siz bulacaksınız. Yaşamları “etkin dönem”lerle dolu, kendilerine bir an bile ayıramayan kişiler için bu ders hayli zor olabilir ve yaşam tarzında büyük bir değişiklik gerektirebilir; bu konuyu 7. Bölüm’de ele alacağız. Ama uyulması kolay bir derstir. En iyi sporcuların, yarışma öncesinde bir tür özel yoğunlaşma dünyasına girdiklerini herhalde fark etmişsinizdir. Sanki çevrelerindeki herkesi ve her şeyi unutmuş gibidirler, yalnızca başaracakları şey ve bunu yapmalarına yardım edecek özel düşüncelerine odaklanırlar. Bazen bu yoğunlaşmaya küçük ritüeller de yardımcı olur. Ama temelde, bilinçli olarak performanslarına yardımcı olacak sakın bir döneme girerler. Aktörler ve halk önünde performans sergileyen diğer sanatçılar da performanslarını zirveye çıkarmak amacıyla, fiziksel değilse de zihinsel olarak, diğer insanlardan uzaklaştıkları benzer bir kabuğuna çekilme sürecinden geçerler.

Yaratıcı sakın döneme girmek için;

- Şimdi ve burada olanların telaşlı dünyasından uzaklaşıp, kendi özel yaratıcılık dünyanıza girin.
- Her gün kendinize biraz olsun zaman ayırabilmek için rutinlerinizi değiştirin.
- Size sunduğu narin, uçucu fikirleri tanıyıp onlara güvenmeyi öğrenirken, duyuşal iç dünyanızı besleyin.
- 7. Bölüm’deki teknikleri kullanın.

---

## YARATICI YAKITLARI NE ZAMAN POMPALAMALI?

---

Okuduğunuz bölümün bu ikinci kısmında, öğrendiğiniz dersleri uygulayabileceğiniz ve yapmakta olduğunuz Şeye yönelik daha yaratıcı, sezgi dolu bir yaklaşımdan gerçekten yarar sağlayacağınız belirli durumlar önereceğim. Bu durumlarda vereceğiniz tepki, ortalama ile doruk performans arasındaki farkı belirleyecektir.

### Aşırı bilgi yüklendiğinizde

Kimi zaman olgular ya da görüşler şeklinde gelen o kadar çok bilgiyle karşılaşırız ki, bunları sıraya dizip öyle ya da böyle bir sonuca varmak imkânsızdır. Sol beyin, çözümleyebilmek için sürekli olarak parçalarına bakarak, bu sorunu müzminleştirir. Ayrıntılara ne kadar odaklanırsa, resmin tamamını o kadar az görebilir. Öte yandan, sağ beyin bütüncül biçimde düşündüğünden durumu bir bütün olarak görür, ya da farklı sorunları koşut olarak ele alır. Bu haldeyken, önünüzdeki sorundan biraz geriye çekilip her Şeye farklı bir açıdan bakarsınız; atılımı sağlayan da genellikle budur. Bu durumda yapmanız gereken Şeyler şunlardır:

- uzaklaşmak,
- dosyaları kapatmak,
- taze bir zihinle başka bir meseleyi ele almak,
- elinizdeki işi ertesi güne kadar zihninizden uzaklaştırmak, sonra her Şeyi yeni bir ışık altında görmek,
- sorunla ya da meseleyle ilgili en önemli üç olgunun ne olduğunu sormak.

### Yeterli bilginiz olmadığında

Diğer aşırı uç ise, sağlam bir karara varmak için ihtiyaç duyduğunuz tüm bilgilere sahip olmamanızdır. Bu tür bir durumda, konuyla ilgili daha çok veri elde edebilmek için elinizden gelen her Şeyi yaparsınız. Ama bu süreç en iyi ihtimalle, getirileri azaltır; tüm bilgiyi elde ede-

mezsiniz, ya da etmeniz bile, harcadığınız fazladan çabaya değmez. Üstelik çoğu kez, ihtiyaç duyduğunuz türden bilgiyi nasıl elde edeceğinizi de bilmezsiniz. İşte bu noktada, sağ beyin harikalar yaratarak en muğlak girdilerden akla yakın indirgemeler yapabilir. Örneğin, tam da ihtiyacınız olan bilgiye sahip biri aklınıza gelebilir. Sağ beyin, dışıl denen sezginin, yani ilk izlenimlerin ve altıncı hissin kaynağıdır.

Her iki durumda da içgörülerin niteliği, bilginin düzeyine değil, bilinçdışı zihin tarafından sentez yapılma biçimine bağlıdır. Bu sağ beyin işlemleri, alıştırmaya gerektiren zihinsel bir beceridir. Mantıklı sol beyniniz, içinizdeki mükemmeliyetçi unsurdur; sağ beyniniz ise en kötü işten en iyi sonucu nasıl çıkaracağını bilir. Bu, özellikle önsezilere karşı duyarlı değilseniz, bilinçaltınıza çok güvenmenizi gerektirir. Güvenmek bile bir alışkanlık haline gelebilir ve her alışkanlıkta olduğu gibi, en sonunda kolaylaşır ve üstünde düşünmek zorunda kalmazsanız.

## *Önyargı mı, hüsnü kuruntu mu?*

İşin içinde risk de vardır ve bazı insanlar bundan nefret eder. Ama gerçek sezgi ile hüsnü kuruntu, ya da ayağı yere basmayan fikirler, hatta düpedüz önyargı arasında bir fark vardır ve ancak deneyimle bunun ayırdına varılabilir. Üstünde biraz düşünmek, fikirlerinizin salt fantezi mi olduğunu, yoksa önyargıya mı dayandığını ortaya çıkaracaktır. Dürüst bir dost ya da akraba, bu konuda size yardımcı olabilir.

Sezgi söz konusu olduğunda, dış duyuşal girdiler –ya da durumla ilgili olgular– eksik olabilir. Bu nedenle içsel bilginize; geçmişte yaşanan milyonlarca dış deneyimin duyuşal kayıtları hakkındaki yorumlarınıza ya da algılarınıza başvurmak zorunda kalırsınız. Bunlar, sezginin dayanağı olan “olgular”dır. Daha önce görmüş olduğumuz gibi, sezgiler bu “kaydedilmiş” deneyimlerin niteliğine ve oylumuna dayalı olacaktır. Bu, sol beynin ardışık, adım adım işlem tarzıyla yapılamayacak kadar incelikli bir iştir. Dolayısıyla bilginin kıt olduğu durumlarda, riski ne olursa olsun, sezgisel düşünmeye başvurmanız gerekir. O halde, yeterli bilgiye sahip olmadığınızda;

- durum hakkında bildiğiniz ve bilmediğiniz her şeyin üstünden zihnen geçin, sonra da meseleyi zihninizden uzaklaştırın,



- kolayca elde edebileceğiniz fazladan bilgiler olan içgörülere karşı duyarlı olun,
- kimden yardım alabileceğinizi düşünün,
- mümkün olsa hangi bilgiyi elde etmek isteyeceğinizi kendinize sorun,
- sonra da kendi kendinize, görüş ya da kararınızın nasıl değişeceğini ve durumu ne kadar farklı görebileceğinizi sorun.

## Kriz anında

Fikirlerin yoktan var olmadıklarını; bazı ihtiyaçlara, sorunlara ya da isteklere cevap olarak ortaya çıktıklarını –bir amaçları olduğunu– daha önce görmüştük. Doğal olarak bir kriz, beyne önemli bir sorun ve sonuç (ifade edilmemiş sonuç ya da hedef: “beladan kurtulmak”) olarak “kaydedilir”, bu nedenle bilinçdışı sol beynin üzerinde çalışması gereken çok şey vardır. Buna uygun olarak, parlak fikirleriniz genelde krizle ya da algılanan ihtiyaçla ilişkili olacak, sağ beyniniz ise neyin öncelikli olduğuna ‘karar’ verecektir. Bir ölüm kalım meselesiyle karşı karşıya kaldığında, insan zihni olağanüstü yaratıcı hale gelir.

İşinizin geleceği, krizin başarıyla çözülmesine bağlıysa, bununla başa çıkma beceriniz sizi şaşırtabilir. İcra memurları on gün içinde evinize el koyacaklarsa, bu tehdidin acısını azaltmak, kendinizi ve ailenizi korumak için hızla yaratıcı düşünceler üretirsiniz. Eski düşünme kalıpları safra gibi atılmıştır, size yardımı dokunacak herhangi bir şey düşünmeye başlarsınız. Ama aynı kurallar geçerlidir; sürekli zihninizi kaplayacak şekilde kendinizi soruna kaptırırsanız, aynı konu üzerinde kafa patlatıp durdukça muhtemelen aklınızdaki her şey silinecektir. Kriz, bir dram ya da kâbusa dönüşecektir. Oysa zihninizi bir süreliğine krizden uzaklaştırıp sol beyninizi meşgul etmek için başka bir şeyle uğraşırsanız, fikirler kısa süre sonra ortaya çıkacaktır. Ne zaman geri çekileceğinizi bilin ve sonuçlarla öncelikleriniz üzerinde tekrar düşünün.

Korku gibi duyguların içgüdüsel eylemlerden önce gelmesi gibi, yaratıcı beyin de genellikle bir kriz durumunda otomatik olarak araya girer. Ama bu yaratıcı fikirlere nasıl tepki vereceğimiz, nasıl eyleme geçip performans sergileyeceğimizi, neyi başaracağımızı belirleyecektir. Bun-

lar mantıksal olarak değersiz, fazlasıyla uçuk bulunup bastırılabilir ya da aşırı doğurgan bir hayal gücüne atfedilebilir. Ancak içgörülere güvenip onlara göre hareket ettiğimiz zaman krizi çözecek eylemlere dönüşebilir ve sağ beyin tarzıyla bir “çıkış yolu” bulurlar.

O halde, bir krizle başa çıkmak için;

- Zaman sınırlamalarına bağlı olarak, krizden birkaç dakikalığına ya da birkaç saatliğine uzaklaşın.
- Tercihen, lehte ve aleyhte tüm unsurları, olasılıkları ve olabilecek en kötü şeyi düşündükten sonra konuyu rafa kaldırın.
- Mevcut durumun çığrından çıkmaması için hayatınızdaki herhangi iyi bir şeyi düşünün.
- Fikirler ortaya çıktığında onları boşa harcamayın. Herhangi bir mantıklı çözüm olmadığında (krizlerde genellikle olmaz) bunlar zihninizin üretebileceği en iyi fikirlerdir ve bu koşullar altında en iyi (en üst düzey) performansı çıkarmanızı sağlayacaklardır.
- Vazgeçmeyin, ama beyninizin krizi atlatmanızı en iyi biçimde sağlayacak olan yanına teslim olun.

## Kararsız kaldığınızda

Bazı durumlarda, bir-iki sağlam seçenek oluşturmakla birlikte hangisinin daha iyi olduğuna hâlâ karar verememiş olabilirsiniz. Bu, mantıklı düşünmeye –belki de farklı varsayımlar ya da veriler kullanmaya, ya da sadece lehte ve aleyhte unsurları sıralamaya– dayalı iki eylem rotası arasındaki bir karar olabilir. Ya da daha büyük olasılıkla, kalbiniz ile aklınız arasındaki bir ikilemdir. Başka bir deyişle, mantıklı yol ile yapılması gerektiğini hissettiğiniz şey arasında karar veremezsiniz. Bu klasik sağ beyin/sol beyin ikilemi, birbirinden tamamen farklı iki zihinsel işleyiş sisteminin farklı “sonuçlar” üretmesinden kaynaklanır.

Bir yarışmada, genellikle kendini dille ifade eden sol beyin kazanır ve sessiz ortağını savunmak bir yana dursun, “sağ beynin bakış açısını” kabul etmeye bile yanaşmaz. Sağ beyin ve orta beyin ya da limbik sistem, ifade bile edilemeyecek duygularla tıkanmıştır, bu nedenle kararınızın gerekçesini diğer insanlara anlatmaya ya da bu kararla ilgili tam

ve kesin bilgi vermeye kalktığınızda, bu duyguların düzenli bir şekilde alt alta sıralanması pek mümkün olmaz. Onların değeri konusunda (sizi hiç yüzüstü bıraktılar mı?) ancak deneyimler sizi ikna edebilir ve büründükleri biçimi anlamanızı sağlayabilir. Ama bütüncül veya iki bölümlü (iki yanlı) düşünme konusunda beceri kazandıkça, kararsız kaldığınızda bu hislere karşı duyarlı olmayı öğreneceksiniz.

Dolayısıyla, kararsız kaldığınızda;

- gevşeyin ve zihninizi serbest bırakın,
- doğru olduğunu hissettiğiniz şeyi düşünün,
- seçenekleri belirleyip yazı tura atın. Çıkan sonuca bakıp tekrar yazı tura atma gereğini duyarsanız, bilinçaltınız buna muhtemelen “hayır” diyordur, o zaman diğer seçeneğe göre davranın. Sonuçtan memnunsanız, o hareket tarzını izleyin. Aniden fikir değiştirirseniz, duygularınıza uyun.

Bu derslerin hiçbiri yüksek IQ ya da formel bir eğitim gerektirmez. Yaratıcı zihninizi kullanmanız yalnızca sağduyuyla ilgilidir. Ama her zaman kolay olmaz, çünkü değişim söz konusudur. Yaşantınız boyunca deneme alışkanlığı edinmişseniz, denemeyi bırakmak size doğal gelmeyebilir. Gevşemek yapınızda yoksa, aynı şey onun için de geçerlidir. Önemli olan gevşeyebilmeniz, hedefe odaklanabilmeniz, olayları farklı bir ışık altında görebilmeniz ve sorular sorabilmenizdir. Önce küçük şeylerden başlayıp, sonra kriz anlarında ve en büyük kararlarda sezgilerinize güvenebilirsiniz. Bu basit dersleri birer birer uygulamaya başlayın ve aldığınız sonuçları, neler hissettiğinizi de ekleyerek bir kenara yazın. Sonraki bölümde, stresi başarıya dönüştürmeyi öğreneceksiniz.

# STRESİ BAŞARIYA DÖNÜŞTÜRMEK

Görünen o ki insanlar, en azından belli bir dereceye kadar, baskı altında daha iyi performans göstermektedirler. Ancak baskı çok fazla olduğunda –ki biz buna genelde stres diyoruz– performans hızla düşüşe geçer. Bu düşüş, farklı insanlarda farklı düzeylerde olur. Kimi insanlar sürekli baskı altında daha iyi çalışırken, kimisi en ufak değişikliğe ya da engele yenik düşer. Kendi kişisel eşikimizi geçmememiz ve baskıyı bir dereceye dek idare edebilmemiz kaydıyla, yaratıcılık ve performans gerçekten güçlendirilebilir. Bazı “başarı öyküleri”nde baskının aslında büyük bir motivasyon unsuru olduğu anlaşılır. Baskı, kesinlikle çağdaş yaşama özgü evrensel bir olgudur. Onu bir kaynak olarak karşıladığınızda, zarar verici bir stresle sonuçlanabilecek şeyleri performansınıza katkıda bulunacak unsurlara dönüştürebilirsiniz. Eski Ahit’te, “Kıvılcımlar sıçramaya başladığında, insanın başı beladan kurtulmaz,” denir. Baskıdan kaçamıyorsak, onun bizi kullanmasına, hatta mahvetmesine izin vermek yerine, bizim onu kullanmamız akıllıca olacaktır.

## BASKIYI ÜSTÜN PERFORMANSA DÖNÜŞTÜRMEK

Kimi insanlar acil, uyarıcı bir sebep olmadıkça sabah yataktan güç bela kalkarken, kimisinin en iyi performansı çıkarması için ufacık bir dürtü yeterlidir. İş dünyasının liderleri, en yaratıcı başarılarından bazılarını, şirketlerinde büyük baskı altındayken elde ettiklerini söylerler. Caterpillar UK’nın genel müdürü Jerry Swan, en iyi fikirlerinin şirket “varkalım

mücadelesi” içindeyken aklına geldiğini belirtiyor. Asda perakende gıda zincirinin patronu Archie Norman da aynı şekilde, en iyi düşüncelerini kriz zamanlarında ürettiğini açıklıyor. Sporda da benzeri bir şeyler oluyor. Bir futbol takımının her şey aleyhine gelişirken galip gelmesi az görülen bir şey midir?

Kimileri, pek çoğumuzun stresli olduğunu düşündüğümüz büyük sorunlarla uğraşmaktan zevk alır. Aynı durum, aile içinde âni bir hastalıktan, kazadan, ölümden, ya da mali sorunlardan kaynaklanan bir kriz için de geçerlidir. İnsanlar her nasılsa, normal şartlarda elde edemeyebilecekleri kayda değer başarılarla bu gibi dönemlerde ulaşırlar. Böyle zamanlarda değişmez bir biçimde evreka anları ve akış halleri yaşanır.

Ama zarar verici stresli deneyimlerin de pek çok örneği vardır. 1990 Dünya Kupası’nda maçın skorunu belirleyen penaltı atışları, İngiltere milli takımının çöküşüne yol açmıştı. Takım psikolojik açıdan bilinmedik bir bölgedeydi ve oyuncular sıradan bir cumartesi maçında sergiledikleri içgüdüsel becerilerini yitirmişlerdi. Çok büyük bir baskı altındaydılar ve anlaşılan, bu tür bir sonuçla zihinsel anlamda başa çıkacak, özellikle de gerekli olan güvenli zihin haline girecek şekilde eğitilmişlerdi. Doğal olarak, binde bir karşınıza çıkan bu tür koşullar için çok fazla pratik yapma şansınız olmaz ve bu durum, önemli iş görüşmelerinde ya da kalabalık bir izleyici topluluğunun önünde yapılan konuşmalarda da geçerlidir. Bazen bu kendiniz hakkındaki düşüncelerinizle ilgilidir; bu konuyu daha sonra ele alacağım. Ama herhangi bir şeyde, özellikle de stresli koşullarda bilinçdışı yeterlilik sahibi olmak, alışkanlıkları oluşturan tekrarlama türünü, yani pratik yapmayı gerektirir. Dolayısıyla, çoğu kez gerçek pratik kadar etkili olan, yine bu bölümde ele alacağım *zihinsel* pratiğe başvurmanız gerekir.

Bilardo, tenis, golf ve futbol gibi çağdaş spor dallarındaki yüksek rakamlı para ödülleri, özellikle de bir atışın maçın sonucunu değiştirebileceği son dakikalarda baskıyı daha da artırır. Dünyanın bir numaralı golf oyuncusu Greg Norman, 1996 ABD Ustalar turnuvasında bitişe yakın deliklerde, daha önceleri de başına geldiği gibi, yarışmanın baskısına yenik düşüp altı önemli vuruşta rakibinin gerisine düştü. Oyunu kazanan rakibi Nick Faldo ise aynı baskı altında, sakin ve “bölgede” kalarak durumdan yararlandı. Nereden bakarsanız bakın, bu dünya klasmanı düzeyinde baskı, sergilenen performansta büyük bir etkendi. Teknik

beceriler, yılların deneyimi ve bilinçli alıştırmalar, etkisini pek göstermememişti. Ama hepimiz biliyoruz ki, bu sadece dünya klasmanı düzeyinde rastlanan bir şey değildir. Çoğumuz baskıyı her gün, her an hissederiz; yaptıklarımızı ve başarılarımızı etkileyen de, bu baskıya nasıl tepki verdiğimizdir. Onun üstesinden gelmeye kararlı olun. Bu, sadece usulünü bilme meselesidir.

## **Baskı ve stres**

Baskı hem kaçınılmaz hem de arzu edilen bir şeydir. Hayatın ta kendisidir. Ama tarafsız bir güçtür. Başa çıkma becerinize ve yeteneğinize, ya da onun karşısında neyi başarmaya güdümlü olduğunuza bağlı olarak hem iyi hem de kötü sonuçlar üretebilir. Baskı, tek atışlık bir çözümle halledilmektense, yönetilmesi gereken sürekli bir olgudur. İster sosyal hizmet görevlisi, profesyonel futbolcu, ister itfaiyeci veya sahne sanatçısı olun; baskı, yaptığınız işle beraber gelir. Bugün yaşadıklarınızın aynısını yarın da fazlasıyla yaşayabileceğinize göre, onunla birlikte yaşamayı öğrenmek zorundasınız.

Çalışma hayatında baskı, rekabetten ve teknolojinin yol açtığı hızlı değişimden kaynaklanabilir. Hizmet sektöründe en kötü baskı genellikle insanlardan, özellikle de zor olanlarından gelir. Kademelerin tasfiye edildiği ve işlerin taşeronlara yaptırıldığı bu yeni iş ortamında, mesleğiniz ve göreviniz ne olursa olsun, iş güvencesinin olmayışı ya da gerçekten işsiz kalmak, kendine has baskılar yaratır. Performansa, hatta sağlığa zarar veren baskı önceden kestirilemez ve çoğunlukla kısa ömürlüdür; bin bir maskeyle ortaya çıkar; dolayısıyla standart sorun çözme tekniklerinin hiçbirisi işe yaramayacaktır. Bunun yerine, en iyi iş çıkarma düzeyinizi bilmeniz ve yaşam tarzınızı, baskı dediğimiz bu kaçınılmaz yaşam gerçeğinden faydalananak şekilde yönetmeniz gerekir.

Uygun baskı düzeylerinin ötesine geçtiğimizde stres yaşarız; bu terim çoğu kez baskı anlamında kullanılmaktaysa da, stres sözcüğüyle genelde stresin zararlı bir düzeyine, ya da sıkıntıya gönderme yaparız. Böyle bir stres etkililiği azaltmanın yanı sıra, bazı kötü fiziksel ve zihinsel yan etkilere de yol açar. Baskı dünyanın her yanında mevcuttur ve hayatın tartışılmaz bir gerçeğidir, ancak birazdan göreceğimiz gibi, yönetilebilir. Stres ise tartışma götüren bir olgudur. Kendi seçiminize

bağlıdır. Baskıya nasıl tepki vereceğinizi ya da ona nasıl uyum sağlayacağınızı kendiniz seçersiniz. Olumlu biçimde uyum sağlarsanız öğrenir, gelişir ve daha iyi performans sergiler, en sonunda zirveye ulaşırsınız. Baskıya uyum sağlamazsanız stres yaşar ve hepimizin iyi bildiği o baş ağsı iniş geçersiniz.

En büyük hata, baskı ile stresi birbirine karıştırmak ve tüm baskılardan kurtulmaya kalkışmaktır. Örneğin, meşgul bir yönetici, iş hayatının sıkıcılığından, monotonluğundan uzaklaşmak için emekliye ayrılıp hayalini kurduğu çiftlikte inzivaya çekilebilir. Ama zaman içinde eski baskıların yerini, öğrenilmesi gereken yeni beceriler, güçlendirilmesi gereken yeni ilişkiler, belirsizlik, yeni fark edilen sağlık sorunları, aile içinde değişiklikler, yaşlanma gibi yenileri alır ve baskıyı gerçekten azaltmakta başarılı olsa bile, can sıkıntısı, hatta değersizlik ve suçluluk hissi kaçınılmaz bir stres yaratır. Demek ki yapılması gereken şey baskıyı ortadan kaldırmak değil, onu yönetmek ve tıpkı zamanınız, bir yeteneğiniz ya da yararlanabileceğiniz herhangi bir başka kaynak gibi kullanmaktır.

Bir başka hata da, hepimizin baskıya aynı şekilde tepki verdiğini varsaymaktır. Aslında, bu bakımdan birbirimizden çok farklıyız. Bir kişi, bir başkasını mecalsiz bırakan stresli bir faaliyetten hoşlanabilir, hatta bu sayede gevşeyebilir. Koşmak veya balık tutmak gibi basit sporlar kadar yamaç paraşütü ya da esnek halatla yüksek bir yerden atlamak (bungy jumping) gibi daha çok cesaret gerektirenler ve boş zaman uğraşları da bu çok farklı algılamalara tabidir.

Dahası, kişilerin stres eşiği; yapmakta oldukları işin, karşılaştıkları sorunun, verecekleri kararın türüne, ya da gününe ve saatine, veya o anda kendilerini nasıl hissettiklerine –ve önemli olabilecek bir nokta– aynı anda başka hangi baskılar altında olduklarına göre değişir. En dayanıklı insan bile, aynı dönemde meydana gelmeleri durumunda sevilen birinin kaybı, boşanma, ev taşıma ya da iş değiştirme gibi, yaşamında travmaya yol açan bir dizi olaya yenik düşecektir. Bu baskıların, stres oluşturmada katmerli bir etkisi vardır.

Baskı dediğimiz bu tahmin edilemez, her an her yerde karşılaşılan yaşam gerçeği ile hiçbir teknik ya da üç aşamalı çözüm başa çıkamaz. Sağlığını ve zamanınızı nasıl yönetiyorsanız, baskı da sürekli idare gerektirir. Ama getirisi, performans bakımından çok büyüktür. Baskı,

çoğu insanın hiç yararlanmadığı değişkenlerden biridir; ya performansı etkilemedeki tarafsız rolüne ve olumlu potansiyeline dair anlayışları eksiktir, ya da baskıyı (veya hepimizin yaşamında işlerliği olan birçok dışsal gücü) yönetilmeyen baskının sonuçlarından biriyle, yani stresle karıştırırlar.

## **Baskıyı kullanmak ve ayarlamak**

İşin özeti şudur: baskı, en üst düzey performansı üretir. En iyi çalışmayı sıkıldığımız ve şevkimizi yitirdiğimiz zamanlarda değil, zorlandığımızda ve uyarıldığımızda ortaya koyarız. Yapmanız gereken tek şey, baskının düzeyini ayarlamak ve daha büyük motivasyon, daha iyi performans için onu kullanmaktır. İnsanların ‘kaç ya da savaş’ tepkisi iyi bilinir; ama istenmeyen kimyasal değişimlerin, oluşturmak üzere tasarlandıkları fiziksel tepkilere yönlendirilmemesi durumunda zararlı olabilecekleri de bilinen bir şeydir. Yine de, örneğin bir adrenalin patlamasının ortalama ile altın madalya getiren performans arasındaki farkı oluşturduğu spor alanında, ya da bir kişinin ağır yaralı arkadaşı için yardım istemek üzere sakatlanan bacağıyla 1-2 km yürümesi veya altında sıkışıp kalan çocuğu kurtarmak için bir arabayı tutup kaldırması gibi acil durumlarda büyük bir rolü vardır. Bir projeyi tamamlamak için çalışmaya devam edebilecek kadar dayanıklı olmanız gerektiğinde ise, daha az fiziksel bir biçimde devreye girer. Ezelden beri sahip olduğumuz bu kimyasal yardım, acıların ve ağrıların bile unutulduğu, her şeyin hedefe varmanızı sağlamak üzere bir araya geldiği şu akış hallerini de etkiler. Doruk performans, bilgi ve teknik beceriler kadar bu temel, gizemli güçlerden de yararlanır.

Günümüzde üst düzey performans, fiziksel denilen sporlarda bile bedenden çok zihne bağlı gibi görünmektedir. Dolayısıyla zararlı olabilecek kimyasalların bombardımanına maruz kalıp sağlığımızdan olmak istemiyorsak, bu süreci yönetebilmeli ve en iyi performansı çıkarmak üzere baskıyı ayarlayabilmeliyiz. Bu da bir düzeyde yaşam tarzımızı değiştirmek anlamına gelir. Dış koşullar, en azından bizi etkileme derecesi açısından, değiştirilebilir. Seçim yapabilirsiniz. Her zaman “evet” deyip başkalarına ayak uydurmak zorunda değilsiniz. Yaşam yönetimi budur.



Ama bir başka düzey daha var. Gördüğümüz gibi, baskı bir algılama meselesidir; örneğin farklı dış koşullara nasıl baktığınız, insanların görüşlerine nasıl tepki verdiğiniz veya değerlerinizi, önceliklerinizi nasıl belirlediğinizle ilgilidir. Bu algılayışlar –davranış, başarı ve performans açısından– tepkinizi belirler. Ama algılayışınızı, durumları yeni bir çerçeveye oturtarak değiştirebilirsiniz ve 8. Bölüm’de tarif edeceğim teknikler bunu yapmanıza yardımcı olacaktır.

Baskının rolünü anlamanız, sizi performansınızı iyileştirmeye hazırlayacak; baskıyı yönetebilmeniz ise, performansınızı zirveye çıkarmanızı ve gerçekten başarılı biri olarak sivrilmenizi sağlayacaktır.

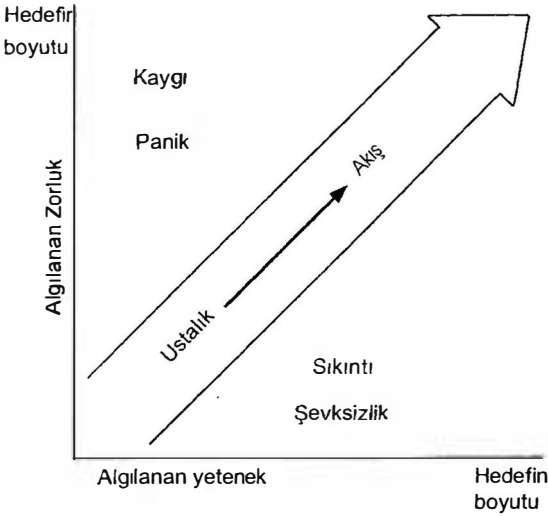
## **Bölgede yaşamak**

Karşılaştığınız herhangi bir baskının üstesinden gelmek için, stresin ders kitaplarında anlatılan özellikleri ve ortalama bir insan üzerindeki etkilerinden çok, kendiniz hakkında bir şeyler öğrenmeniz gerekir. Bu hiç de zor değildir; yalnızca birkaç şeyi aklınızda tutmalısınız.

Görmüş olduğumuz gibi, baskı ile stres arasındaki ilişki kişiye, duruma ve zamana göre değişir. Bir görevi veya hedefi ne kadar kolay ya da zor bulduğumuz, onu başarma yeteneğimizi nasıl algıladığımızla da ilgilidir. Bu, Şekil 1’de gösterilmiştir.

Bu şekil, her iki uçta da bir sorun olabileceğini gösteriyor. Çok az baskı altında olduğunda canınız sıkılır; şevkinizi yitirir ve elinizden gelenin en iyisini yapmak bir yana, herhangi bir şey yapmaya bile istek duymazsınız. Çok fazla baskı olduğunuzda ise paniğe kapılır, yapmakta olduğunuz şeyde “donakalır” ve bir süre sonra tükenir ya da daha ciddi bir zihinsel veya fiziksel çöküntü yaşarsınız.

Paradoksal olarak, yapılacak yeterince şey yoksa veya yapılan iş can sıkıcı, insandan pek bir şey talep etmeyen türdense, ilk uçta da stres ortaya çıkabilir. Harcanmış, yeterince kullanılmamış ya da hayatta “iskalanmış” olma duygusu, çoğu insan için özellikle streslidir. Demek ki her iki uç da strese yol açabilir. Ama daha önce de gördüğümüz gibi, hepimiz farklıyız ve bir kişi, bir başka kişiyi delirtecek kadar sıradan bir meslekte son derece verimli olabilir.



Şekil 1. Baskı düzeyi

### *İçinde rahat edilen bölge*

İçinde rahat edilen bölge, adı üstünde, kendinizi en rahat hissettiğiniz yerdir. Bir miktarmücadele ve uyarılma vardır, ama kendinizi zorlanmış hissetmezsiniz. Makul sonuçlar elde eder ve yaşamınızın diğer alanlarıyla bir denge halini koruyabilirsiniz. Zaman zaman baskı oluşabilir ama bütününde, yapmakta olduğunuz şeyde kendinizi rahat hisseder-siniz. Pratik yaparak, karmaşık bir iş bile rutin hale getirilebilir. Uyanık kalabilmek için arada bir yeni savaşım-lara ihtiyaç duyarsınız, ama rahat kalabilmeniz için de bunun küçük doz-larda olması gerekir. İçinde rahat ettiğiniz bölgede ülser ya da strese bağlı diğer rahatsızlıklara yakalan-mazsınız, ama herhalde performansınızla rekor da kıramazsınız.

## ***Gerilme bölgesi***

Gerilme bölgesi, sizi bu düzeyin ötesine götürür. Baskıyı ve uyarılmayı hissetmeye başlarsınız. Daha çok şey öğrenir, becerilerin yanı sıra güven ve özsaygı bakımından da daha çok gelişir ve böylece daha büyük mücadelelerle yüz yüze gelebilirsiniz. “Deneyim” hızlanır. Daha çok hata yapar, ama çok daha çabuk öğrenirsiniz. Bu becerikli, kendine güvenli halde kalmak için ihtiyacınız olan enerjiye bir şekilde sahip olursunuz. Akış deneyimleri keyifli de olsa, karmaşık bir projeyle uğraşırken ya da güç bir beceride ustalaşmaya çalışırken olduğu gibi, gerginliğe yol açar.

## ***Zorlanma bölgesi***

Zorlanma, aşırı gerilip kontrolü kaybettiğinizi hissettiğiniz dönemlerde olur. İşinizden aynı zevki almazsınız. Performansınız kötüleşir ve gelişimin yükselen döngüsü strese doğru inişe geçer. Neyse ki genelde uyarı işaretleri ortaya çıkar ve zorlanma, ana işinizin düzeyinden çok, güçlükle geçtiğiniz tek bir görevden kaynaklanıyor olabilir. “Tünelin sonundaki ışığı” görebiliyorsanız, bu özel görevi hallettikten sonra biraz gevşemeye zaman ayırmanız bile kontrolü kaybetmemeniz için yeterli olabilir.

## ***Panik bölgesi***

Bu, dünyanın başınıza yıkıldığı, artık daha fazlasını kaldıramadığınız dönemdir. Birdenbire olabilir ve doğası gereği, burada erken uyarı yoktur. Bir şey kırılıp kopar ve o noktadan itibaren yaptığınız her şey yanlış ya da yetersizdir. Diğerleri bunun farkına varır ve etkisini bireyler kadar kurum da hisseder. Bazı yöneticiler kendilerini bu tehlikeli hale sokacak denli zorlasalar da, performansınızı iyileştirmenin en kötü yol budur.

## **Baskı-performans eğriniz**

Performansı zirveye çıkarmak için baskıyı yönetmek, kendinize özgü baskı-performans eğrisini yönetmek anlamına gelir. Hepimiz farklı eşiklere sahibiz. Dödüklü tencerenin bile bir sınırı vardır; bu sınır aşıldığında ya su taşırır ya da patlar. Baskının sizi nasıl farklı biçimlerde ve farklı zamanlarda etkilediğini anlayarak, hangi bölgede olduğunuzu

belirleyebilirsiniz. Yine de, hayatınızdaki tüm baskı unsurlarını ortadan kaldırmak zorunda olduğunuz yanılgısına düşmeyin. Öte yandan, başarının gittikçe artan dozlardaki baskıyla baş etmeye bağlı olduğunu da düşünmeyin. Bu külhanbeylik gibi görünebilir ama hiç de etkili değildir. Bazıları “Paslanacağıma patlarım” diye düşünür, bilgiler ise “İkisine de yenik düşmeyin” der.

Başkalarından farklı olmanızın yanı sıra, kişisel baskı eşiğiniz de gün veya hafta içinde ve farklı koşullar altında bir süreliğine değişebilir. Örneğin, birkaç yıl önce sizi strese sokan şeyleri bugün rahatça yapıyor olabilirsiniz. Bu değişimler iş değiştirmek, kendinizi yeni yerlere, insanlara ve deneyimler açmak kadar, bilinçli, olumlu bir kişisel gelişim hedefine doğru uzanmaktan da kaynaklanmış olabilir. Herhangi bir büyük başarı ya da yalnızca bir kriz deneyimi yaşamak bile, baskı-performans eğrinizi bir-iki derece yükseltebilir.

Bu açıdan bakıldığında, kontrolünüz dışındaki olumsuz koşullar bile, performans gösterememenin bahanesi olmak yerine kişisel gelişim fırsatları olarak değerlendirilebilir. Olumlu ve bilinçli bir tutumla kendi eşiğinizi yükseltebilir, önceleri strese girmenize yol açan görevlerle kolayca baş edebilirsiniz. Ayrıca, eskiden paniğe kapılmanıza yol açan faaliyetlerde sağlıklı biçimde esneklik gösterebilirsiniz. Baskı altında kendi kendinizi yönetmenin bir parçasıdır bu.

Geçmişte –koşullar ne olursa olsun– değişmiş olmanız, karar verdiğiniz takdirde yaşamınızın diğer alanlarında da değişebileceğiniz anlamına gelir. Dolayısıyla özgüveniniz arttıkça ve başarılarla ilgili bu özgüveni yaşamınızın bir alanından diğerine aktardıkça, eşiğiniz de gitgide yükselecektir. Bu yükselme, yavaş yavaş artarak, her defasında biraz daha esneyerek gerçekleştiği için de, zararlı stresin yan etkilerinden kötü biçimde etkilenmeden, performansınızı hayal bile edemeyeceğiniz yükseklikteki zirvelere çıkarabilirsiniz. Bireysel başarılarınız ne olursa olsun, kişisel gelişim süreci kendine özgü bir tatmin getirir. Kendinizi bu şekilde yönetmek bile başarı demektir.

Sürekli baskının, görmüş olduğumuz gibi olumsuz, biriken bir etkisi de vardır. Zihniniz arada bir dinlenmelidir. Küçük de olsa sürekli başarıların ise tam tersine, sizi en üst düzey performansa doğru götüren olumlu, biriken bir etkisi vardır. Taşınmak, iş değiştirmek veya sağlığını kaybetmek gibi farklı baskı türleri nasıl aşırı bir yük oluşturuyorsa,

hayatınızın her alanında elde ettiğiniz farklı bireysel başarılar da performansınızı zireveye çıkarmanız açısından yararlı olacaktır. Dolayısıyla, fiziksel bedeninizi ihmal etmenin ya da kötü kullanmanın özürlü olmadığı gibi, üst düzey yöneticilerde görülen tükenişin de özürlü yoktur. Bu, yalnızca kendi kişisel baskı eğrinizi anlayıp yönetme meselesidir. 7. ve 8. Bölümler'deki birkaç teknik, başka zamanlarda imkânsız olabilecek görevleri ve sorunları yönetilebilir bir bakış açısından görmenize, hatta bunları kendi lehinize çevirmenize yardımcı olacaktır.

Kişisel baskı eğrinizi şu şekilde yönetebilirsiniz:

- hedefleri ve amaçları erişilebilir bir düzeyde belirleyip her başarının tadını çıkararak,
- her başarıdan sonra şevkinizi koruyabilmek için gözünüzü daha yukarılara dikerek,
- sevginizin size fikirler ve çözümler getireceğine güvenerek.

## Baskı ve yaratıcılık

Baskı yoğunlaştıkça yaratıcılığın artar gibi görüldüğü bazı örnekler görmüştük. Hayatta kalma içgüdü, beraberinde olağanüstü yaratıcılığı getirir. En iyi girişimcilik öykülerinden bazıları, belki yabancı bir ülkede beş parasız, eğitimsiz ve hiçbir başarı işareti olmaksızın ayakta kalmanın gerektirdiği şeylerden türemiştir. İşinize son verilecek veya şirketteki bölümünüz kapatılacaksa, şirketinizin ve bağlı olduğu holdingin kötüye gidişini önlemek üzere çeşitli dahiyane fikirler üretmeye başlarsınız. Çok satan yazarlardan Jeffrey Archer ilk romanını iflastan kurtulmak için yazmıştı ve kitabın mutlaka başarılı olması gerekiyordu. Mali baskıların size çok satan bir roman yazdıracağını öne sürüyor değilim, ama bu, bir insanın başarısında büyük bir etken olmuştu. Önemli olan, yüzleştığımız baskılar karşısında takındığımız tutum ve onlara tepki verip etkilerini kontrol etme tarzımızdır.

Zararlı strese yenik düşersek, yaratıcı yakıtlarımız kısa sürede kesilip kurur. Panik bölgesi büyük sanat eserleri, romanlar, çılgır açan bilimsel buluşlar ya da üst düzey performans değil, yalnızca panik üretir. Ama uygun düzeydeki baskının performansınız açısından harikalar yarataca-

ğı ilkesi geçerlidir. İşin sırrı, kendi baskı eşiğini bilmek ve başarılı olabilmek için onu olumlu bir biçimde yönetmektir.

Pek çok kişi, motive olup en yüksek düzeyde performans gösterebilmek için –belki teslim tarihine kıl payı kala iş yetiştirmeye çalışarak ya da çok zaman gerektiren yeni konulara dalarak– kendi kendine baskı yaratır. Öte yandan, bazı insanların güvenle çalışabilmesi için görevlerin küçük, baş edilebilir parçalara bölünmesi gerekir. Bazı durumlarda ise herhangi bir zorlu işe girişmeden önce beceri eğitimi görülür. Bunların tümünde, “baskı hissi” yararlı bir işaret olabilir ve sonuçta en iyi performansa erişme çabasında bir müttefik haline bile gelebilir.

---

## KİŞİSEL BASKI EĞİTİMİ PLANINIZ

---

Aşağıda, herhangi bir baskının en iyi performansı göstermenize yardımcı olmasını sağlamanın yollarını bulacaksınız. Bunu planınız haline getirip kendinizi ona adayın.

### Baskıyı kayda geçirin

- Geçmişte stres altında kalmanıza ya da paniğe kapılmanıza sebep olan türden işleri ve durumları bir kenara not edin.
- Elinizdeki benzer işleri, başa çıkabileceğinize inandığınız yönetilebilir parçalara ayırın.
- Yapılması gerektiğini bildiğiniz, ama can sıkıcı ve şevk kırıcı bulduğunuz görevleri sıralayın. Kendinizi biraz yokuşa sürün; teslim tarihlerini öne alın, kendi rekorunuzu kırın, bu görevi daha iyi yapmanın, hatta ortadan kaldırmanın daha iyi yollarını düşünün, sağlıklı baskıyla uyarılabilmek için biraz daha değer katın.
- Baskıyla başa çıkmakta başarılı olduğunuz olayları sıralayın, kendiniz kutlayıp ödüllendirin.

## Bakış açınızı değiştirin

Herhangi bir durumu algılayış tarzınız, onun ne kadar stresli olacağını belirler. Bir şeyin anlamını değiştirmeniz, onun sizin üstünüzdeki etkisini de değiştirir. Sadece birden fazla olasılık veya yorum katarak, durumu biraz kontrol altına almaya başlayabilirsiniz; “Bunun başka bir anlamı olabilir mi?” diye sorun. Bu, zihinsel açıdan size seçenekler sunar. Daha yaratıcı oldukça, bir durumu yeni bir çerçeveye daha iyi oturtabilir, seçeneklerinizi artırabilir ve en azından verdiğiniz tepkiyi ve hislerinizi daha iyi kontrol edebilirsiniz. Bakış açınızı değiştirmeniz için bazı özel ipuçları:

- Stresli davranışı öteki kişinin sorunu olarak görün ve sizi etkilemesine izin vermeyin.
- Kin tutmayın. Kaybedenin kim olacağını biliyorsunuz.
- Zaman ölçeğini zihninizde değiştirin. Bu stresli durum hakkında, diyelim ki bir yıl sonra neler hissedeceğinizi hayal edin.
- Anlamını değiştirerek ya da başka bir bağlamda ele alarak, durumu yeni bir çerçeveye oturtun. Hangi bağlamda bu kabul edilebilir, hatta eğlenceli olabilirdi? İş yerinde, evde ve belirli sosyal durumlarda strese farklı tepkiler mi veriyorsunuz?
- Özellikle stresli sorunlar söz konusu olduğunda 8. Bölüm’deki yeni çerçeveye oturtma tekniklerini kullanın.
- En kötü senaryoyu hayal edin ve bunun gerçekleşme olasılığı hakkında düşünün. Bu konuda ne yapabileceğinize karar verin.
- En kötü olasılığı zihnen kabullenin ki sizi artık korkutmasın.
- İyimser bir sonucu, “kara bulutların kenarından sızan ışığı” düşünün.

## Durumu bir perspektife oturtun

- Sizin için gerçekten önemli olan şeyleri yazın ve şu anki durumu bir perspektife oturtun. Çocuklardan birinin kaza geçirmesi ya da dostlarınızdan birinin ölümcül bir hastalığa yakalandığını öğrenmesi gibi bir aile kriziyle karşı karşıya kaldığınızda her şey değişmez mi?

- Nelerin sizi etkilemesine izin vereceğinize ve nelerin buna değmeyeceğine karar verin. Hakkınızı aramaya ve kendi önemli çıkarlarınızı korumaya başlamanız için ne olması gerekirdi?
- 7. Bölüm'deki önerilere uyarak kendinizi olumlu bir biçimde doruk performansına hazırlayın.

## Olayların eğlenceli yanını görün

- Stresli durumlardaki mizahı görmeye başlayın. Bu, yeni bir çerçeveye oturtmanın etkili bir şeklidir; besleyip güçlendirebileceğiniz bir sağ beyin becerisidir.
- Çocukken yaptığınız gibi, eğlenin. Araştırmalar, anaokulu çağındaki çocukların günde ortalama 450 kez, yetişkinlerin ise yalnızca 15 kez kahkaha attığını gösteriyor. Yapmakta olduğumuz şeyden hoşlandığımızda, daha iyi öğrenir ve daha başarılı oluruz. Keyif almak, eğer gerçekten istiyorsanız –dış koşullar ne olursa olsun– başlatabileceğiniz bir zihin halidir.

## Eyleme geçip endişenin üstesinden gelin

Şu dört bölümlü başarı döngüsünü kullanın:

- *Ne istediğinize karar verin.* Hedefiniz olumlu olsun; yalnızca stresli durumunuzdan kurtulmayı değil, elde etmek istediğiniz şeyi de kapsasın. Yapmak istemediğiniz şey yerine, yapmak istediğinizi net bir şekilde gözünüzün önüne getirin; doruk performansı sağlayan sağ beynin kullandığı dil budur.
- *Bir şeyler yapın.* Bu kitaptaki önerileri uygulayın. 7. Bölüm'de önerilen değişimlerden bazılarını gerçekleştirin. Bir mektupla, bir telefon görüşmesiyle ya da bir maliyeti üstlenerek, başarmak zorunda olduğunuz şeye kendinizi adayın.
- *Olup bitenlere dikkat edin.* “Duyusal keskinlik” geliştirin.
- *Esnekleşin* ki yaptığınız şeyi değiştirebilesiniz.



Oturup baskıları ve sorunları beklemenize gerek yok; bu kişisel başarı modelini dilediğiniz herhangi bir hedefi gerçekleştirmek için uygulayabilirsiniz.

## **Kendi değerinizi küçümsemeyin**

Kendinizi nasıl gördüğünüz, davranışlarınızda ve başarılarınızda en büyük etkidir. 7. Bölüm’de size bu konuda özel yardım verilecek, ama kendinizle ilgili düşüncelerinizi iyileştirmek için hemen yapabileceğiniz bazı basit şeyler vardır:

- Kendi kendinizle nasıl konuştuğunuza dikkat edin. Çoğu zaman kendimizi küçük görürüz ve bu, bilinçaltının bir gerçeklik olarak ele aldığı, kendi kendini doğrulayan bir kehanete dönüşebilir.
- Kendinize olumlu, güven artırıcı telkinlerde bulunun.
- Kendinizi kutlayın ve ödüllendirin.
- İşleri batırdığınızda iyi noktalarını arayıp bulun.
- Beyninizin neler yapabildiğini (3. Bölüm) tekrar okuyun ve bunu heba etmemeye kararlı olun.
- Yaptıklarınızı olumlu yorumlayın. İyi bir iş yapmışsanız, bunu şansa bağlamayın. Başarısız olduysanız, bunu bir rastlantı veya talihsizlik gibi görme eğiliminde olun.

## **Yavaşlayın, gevşeyin**

Baskıyla baş etmenin kuralları, 2. Bölüm’de ele aldığımız örneklerle dâyanan olumlu doruk performans derslerindeki kurallarla hemen hemen aynıdır. Hayalci sağ beynin gevşemiş bir zihin haliyle daha iyi çalıştığını ve aceleyle getirilemeyeceğini anımsayın. Gevşemeyi öğrenin:

- İşini yapması için sağ beyninize zaman tanıyın.
- Faaliyetten çok başarıya odaklanın.
- Zihninizin en ince içgörülerini bile algılayabileceği kadar gevşemiş bir halde olun. İçinizden gelen sesi dinleyin.

- Yaşam temponuzu yavaşlatacak, düşünmeyi, düş kurmayı ve yaratıcılığı destekleyecek türden ilgi alanlarına ve hobilere yönelin.
- Soluma, duruş ve gevşeme tekniklerini öğrenin (7. Bölüm).
- Her gün, yalnızca kol ve bacaklarınızı değil, başınızı ve gövdenizi de kapsayacak biçimde tüm beden hareketlerinizi yavaşlatmak üzere en az bir kez bilinçli çaba harcayın. Hareketleriniz ağır ve yavaş olsun.
- İşiniz telaşlı ve stresli ise, yavaşlayıp sakinleşebileceğiniz bir tatil seçin. Hız sınırının saatte 7,5 km olduğu nehir veya kanal gezileri çok iyi bir stres terapisi olabilir ve size bolca düşünme zamanı kazandırır.
- Arada bir herkesten uzaklaşmanın ve yapmakta olduğunuz işe ara vermenin bir yolunu bulun. Boşluğu, bir roman okuyarak, yapmaktan hoşlandığınız ama bir türlü zaman ayıramadığınız bir şeyi yaparak doldurabilirsiniz. Bunun için suçluluk duymayın. Bu sizin hayatınız ve söz konusu molalar, sağlık ve esenlik bakımından yararı bir yana, yıl boyu performansınızı iyileştirmenin etkili bir yoludur.

## **Kendiniz olun**

İş arkadaşlarınız ve dostlarınızla birlikteyken aklınızdakileri söyleyememek de büyük bir strese yol açar. Çıkış yolu bulamadığından içinizde hapsolan enerji, yaratıcılığı ve performansı engeller ve daha stresli durumların oluşmasına katkıda bulunur. Arkadaşlıklar dışarıdan bakıldığında işbirliğine ve anlaşmaya dayanıyor gibi görünse de, aslında saygı ve uzun vadeli ilişkiler, karşılıklı dürüstlük ve açıklık üstüne inşa edilir. 7. Bölüm'deki özgüven kısmına bir göz atın. Siz kendinize özgüsünüz ve öykündüğünüz bir başka karakteri oynamaktansa, kendi rolünüzde her zaman daha iyi performans gösterirsiniz.

## **Uyanık olun**

Gelecekteki baskıları, onlar sizi hazırlıksız yakalamadan önce tahmin edebilirsiniz meselenin yarısı çözülmüş olur. Bazı durumlarda ise baskı devam edebilir, ama etkisi tekil olaylardaki gibi değil, bileşik olarak, birikmiş haliyle görülür. Belirli bir kişinin kendinizi hep kızgın, güvensiz

ve yeterliksiz hissetmenize yol açması buna bir örnektir. Bu gibi durumlarda bir günlük tutup neler hissettiğinizi not almanız yararlı olacaktır. Birkaç gün içinde meydana gelen herhangi bir stresli olayı veya durumu, aşağıdaki unsurları içerecek şekilde günlüğünüze kaydedin:

- *tarih ve zaman* – günün belirli saatlerinde strese karşı daha hassas olabilirsiniz.
- *durum* – bazen bir konferans salonu ya da gürültülü bir büro gibi bir yer sizi etkileyebilir.
- *hisleriniz* – ağzınızın kuruması veya midenizin bulanması gibi fiziksel belirtileri de ekleyin. Bu, hislerinizin yoğunluğunu 1 ile 10 arasında bir ölçekte değerlendirmenize yardımcı olabilir.

Kendinizle ilgili bu bilgilerin, baskının etkilerini kontrol etmeye ve durumları yeni bir çerçeveye oturtmaya başladığınızda yararlı olduğu anlayacaksınız. Uyanıklığınız ve özdenetiminiz, üstünlüğe giden yolda kişisel performansınızın bir diğer ölçüsü olacaktır.

## **Baskıdan kaçınacağınız zamanı bilin**

Strese yol açan dış baskılarla karşılaştığınızda her zaman belirli seçenekleriniz vardır. İşte dört seçenek:

1. Onunla yüzleşin; isterseniz kalkıp savaşın.
2. Baskıdan kaçın ya da boyun eğin. Bu seçeneğin popüler biçimi, “hayır” demek isterken “evet” demektir. Uygulamada ise bu, pek başarılı olamadığınızı gösterir; baskı sizi köşeye sıkıştıracağından, er ya da geç onunla başa çıkmak zorunda kalacaksınız.
3. Durumu değiştirmek için elinizden geleni yapın; işe kendinizle ve durumu nasıl algıladığınızla başlayın. Bu, “hayır” demek anlamına da gelebilir.
4. Baskıdan kaçınabilirsiniz. Bu, kaçmak değil, ileride çıkacak bir çatışma durumunu görmek ve baş gösterdiğinde tam ortasında kalmamayı güvence altına almak anlamına gelir. Doruk performans, stresin her derecesiyle başa çıkabileceğinizi ya da herhangi bir kişisel engeli aşabileceğinizi kanıtlamakla değil, akıllı olmakla sağlanır. Öyleyse ileriye düşünün. Düşünebilmek için kendinize yeterince sa-

kin zaman ayırın. Geçmiş deneyimlerinizden, özellikle de bireylerin söz konusu olduğu durumlardan dersler çıkarın. Hiçbir zaman boş yere saklanmayın.

## **Kendinizi açıkça ortaya koyun**

Bu, yukarıda sıralanan seçeneklerin üçüncüsüdür. Deneyim edinip güven kazandıkça bu seçeneği giderek daha çok tercih edeceksiniz. İşte, kendinizi ortaya koymakla ilgili bazı ipuçları:

- Uzun vadeli amaçlarınıza uygun olmadıkça başkalarının sorumlu-luklarını üstlenmeyin (bu bir stres reçetesidir).
- “Hayır” demek isterken “evet” demeyin. Stresli durumlarda hantal-laşmamızın nedeni çoğu kez, “hayır” demeye hazırlıklı olmayışımız ya da koşullar bizi kontrol altına almadan bizim onları kontrol altı-na alamayışımızdır.
- Başkalarını memnun etmek için çok fazla çabalamayın.
- Özdeğerinize güvenin, haklarınızı bilin ve istediklerinizi söylemeye başlayın.

## **En iyi yaptığınız işi örnek alın**

Geriye dönüp performansınızı zirveye çıkardığınız bir zamanı keyifle düşünün. Başarılarınızla ilişkili tüm görüntüleri, sesleri ve duyguları anım-sayın. Bu canlı zihinsel prova, herhangi bir anda kaynak olarak kullana-bileceğiniz güven halini çağrıştıracaktır. 7. Bölüm’de bunu ayrıntısıyla ele alacağız. En üst düzey performans göstermeyi alışkanlık edinmiş biri olarak böyle dönemleri daha sık yaşayacaksınız. Hedefiniz, bu durum-da yaşamak olmalıdır.

## **Zihinsel alıştırmalar yapın**

Baskı çoğu kez, yeni ya da alışılmadık bir durum nedeniyle ortaya çıkar. Bir şeyi düzenli olarak yapmadıkça, doğal gelmesi pek mümkün de-ğildir; başka bir deyişle, işinizi doruk performansın ta kendisi demek olan bilinçdışı yeterlilikle yapamazsınız. Profesyonel futbolcular bile, bırakın

sonucu belirleyecek penaltı atışı için seçilmeyi, dünya kupalarında oynama şansını da ender bulurlar.

Neyse ki beynin işleyiş tarzı nedeniyle, zihinsel alıştırımlar yaparak beyninizi eğitebilirsiniz. Beyniniz gerçekte hayali bir olayı birbirinden ayırt edemez. Dolayısıyla göz önünde tekrar tekrar canlandırılan görüntülere gerçek muamelesi yaparak, büyük gün geldiğinde tedirginliğe yol açan bilinmezliğin üstesinden gelir. Çoğumuzun karşılaştığı baskının büyük bir bölümünün ve gereğinden fazla bilinçli olup çok çabalamaktan kaynaklanan kötü performansın nedeni, bilinmezliktir. Sürekli konferanslar veriyor ya da geçiminizi bundan sağlıyorsanız, kürsüde donup kalmanız pek olası değildir; topluluk önünde konuşan çoğu hatibin sözünü ettiği adrenalın patlaması da performansa sekte vurmaktan çok destek olur. Aynı şekilde, belirli bir spor dalında yarışmaya alıştıysanız, acemi birini kötü etkileyebilecek düzeydeki bir baskıyı kolayca kaldırabilirsiniz. Ama ister kalkıp bir düğünde konuşma yapmak söz konusu olsun, ister bir olimpiyat koşusuna katılmak, aşına olmadığımız olaylarla hepimiz karşılaşırız. İşte bu noktada, zihinsel alışma yapmanın değeri paha biçilmezdir; aslında, üst düzey performans sergileyen kişilerin en önemli zihinsel araçlarından biri de budur.

Zihinsel prova her tür durumda olağanüstü güçlü, ama bir o kadar da kolay ve eğlenceli bir araçtır. Durumu veya olayı bütünüyle, olabildiğince canlı bir şekilde hayalinizde canlandırın, aynı gerçek hayatta çok sık yaptığımız gibi başarısızlığı “prova” etmemek için, her seferinde istediğiniz sonuca ulaşın. 7. Bölüm’de göz önünde canlandırma ve “geleceği arşınlama” denilen şey hakkında daha fazla bilgi bulacaksınız.

Performansınızı zirveye çıkarmak üzere beyninizi eğitmek görece bir şeydir. Dünyadaki en iyi kişi olduğunuz anlamına gelmez. Bunu asla başaramazsınız. Bir otomat gibi hareket edip, duygularınızdan, iyi ve kötü günlerden etkilenmeyeceksiniz anlamına da gelmez. Ama kişisel üstünlük ve başarı standartlarınızı sürekli yükselttiğiniz için, bugünün düne göre daha iyi olduğunuz ve yarın bugüne göre daha iyi olacağınız anlamına gelir. Özü, performansınızı kendi standartlarınıza göre sürekli olarak iyileştirmektir. Akıllarda kalacak birkaç süper performans peşinde koşmayın, üst düzey performans sergileyen biri olmayı hedefleyin. Yalnızca yapmayı değil, olmayı düşünün.. Her şeyden önemlisi,

bu süreç, baskılar ne türden olursa olsun kontrolü elden bırakmamak demektir.

Doruk performansın hiçbir mistik ya da insanüstü yanı yoktur; bu yalnızca sizin mücadele etmekten zevk alan ve fırsatları değerlendiren, becerikli, hevesli bir insan olarak dünyaya yanıt verdiğinizi gösterir. Hatalar yapar, ama bunlardan ders alırsınız. Beyninizi ve doğuştan sahip olduğunuz yetenekleri kullanırsınız. Başarabileceğinizi içinizden bildiğiniz şeyi başarılırsınız, daha fazlasını değil, ama daha azını hiç değil. Kendinizi hafife almayın. Baskı mı? Onu hoş karşılamaya ve kolayca üstesinden gelmeye başlayacaksınız.

# KENDİ ŞANSINI YARATMAK

**Y**aratıcılığın sürekli ortaya çıkan, stresin olumsuz çağrışımını taşımayan, ama yine de nadiren bir kaynak olarak değerlendirilen bir başka özelliği daha vardır. Çoğu kez fikirler ve onlardan kaynaklanan özel performans, bazı mutlu rastlantıların ya da olumlu koşulların, yani beklenmedik şanslı anın ardından gelir. Ama mutlu şans anları, yalnızca talihe bağlanamayacak kadar değerlidir. Kişisel başarının yararlanabileceğiniz önemli bir özelliğidir. Elbette ki arada bir talihsizlik denilebilecek şeylerden de payımızı alırız, ama bunlar genelde büyük içgörüler üretmez ve anlaşılabilir bir şekilde, onları daha ilerde yaratıcılıkta kullanmak yerine bir an önce unutmaya bakarız. Yararlanabileceklerimiz, talihin bizden yana döndüğü dönemlerdir.

En yaratıcı fikirler, hatta tarihsel öneme sahip olanlar bile sanki kendiliğinden, hiç çabalamadan ortaya çıkar. Ama fikirler zihinde oluşur. Öte yandan, dış koşulların genelde kontrolümüz dışında olduğunu düşünürüz. Yine de bunlar başarabileceğimiz şeyleri etkiler. Ama dış koşullar ya da talih, bize karşı çalışabileceği gibi bizim için de çalışabilir; koşulların, performansımızı dönüştürecek olağanüstü içgörüler üreten tesadüflere yol açması sık görülür. Bunlar, genellikle şansa bağladığımız mutlu olaylardır. Oysa bu olaylar açıklanıp yorumlandığında, başarıya belirgin biçimde katkıda bulunabilirler. Onlar doruk performansın bir parçasıdır. Aşağıdaki örnekleri okurken, muhtemelen yaşadığınız “mutlu tesadüfleri” düşüneceksiniz. Vereceğim örneklerden bazıları mantıkla açıklanamaz gibi görünseler de, tıpkı 2. Bölüm’de gördüğümüz evreka hikâyeleri gibi, doruk performans giden başka bir yol olarak beklenmedik şans anlarının bu türünden yararlanmanıza yardım edecek basit eğitim planları içermektedirler.

## Bir devrim başlatmak

Galileo, eğik Pisa kulesinin yanındaki küçük, sevimli İtalyan kilisesinin dışında duran bir tahta sırada dinleniyordu. Yaz akşamının tadını çıkararak orada otururken, binlerce kilise müdaviminin pek çok kez görmüş olduğu bir şeye odaklandı: Bir zincirin ucundan sallandırılmış, esintide hafifçe sallanan bir kandil. Sezgisel olarak, kandilin ileri geri gidip gelmesi için gereken sürenin, kavisin uzunluğundan bağımsız olduğunu çözdü. Kısa bir kavis çiziyorsa yavaş hareket ediyor, uzun bir kavis çiziyorsa bunu telafi etmek için hızlı hareket ediyordu. Galileo sarkaçlı saati oluşturan kişi değildi, ama başkalarına bunu yapmalarını önerdi ve kısa süre içinde, zamanı doğru belirleme konusunda hayli ilerleme sağlanmış oldu. Bunu diğer hassas ölçüm makineleri izledi ve çok geçmeden yenilikler dalga dalga Avrupa'ya yayıldı. Bazı tarihçiler Galileo'nun beklenmedik bir şey bulma şansına dayalı bu gözleminin, Sanayi Devrimi'nin başlangıç ânı olduğunu belirtirler. Bu gözleme yol açan sezginin kendisi bile dikkat çekicidir. Ama bir o kadar ilginç olan ve birlikte ele almamız gereken soru, binlerce insan yanından geçip giderken nasıl olup da bir kişinin böyle ufacık bir şeye dikkat ettiğidir.

Biraz zekâsı olan biri, yaşıantımızdaki talih unsurunu yadsımayacaktır. Ama dikkatimizi hak eden şey, talihin ortaya çıkardıklarına bizim nasıl cevap verdiğimizdir. 4. Bölüm'deki yaratıcı düşünme derslerinde görmüş olduğumuz gibi, kendimizi dış olayların insafına pek bırakmayacak biçimde konumlandırmak için bir şeyler yapabiliriz. Nereye gideceğimizi, kimlerle ahbaplık edeceğimizi ve benzeri şeyleri büyük ölçüde kendimiz seçebiliriz. Büyük bir talihsizlik örneğinin sonradan ayrıntılarıyla incelenmesi, genelde bundan kaçınmak ya da darbeyi hafifletmek, hatta bunu kendi yararımıza çevirmek için yapabileceğimiz bir şeyler olduğunu ortaya çıkarır. Kaderi körü körüne kabullenmek, kendimizi dürüstçe değerlendirme zahmetine girmediğimiz anlamına gelir; o zaman gelecekteki konumumuz, planlarımız ve yaratıcı düşünmemiz asla iyileşmeyecektir. Başarısızlıkları kadere ve koşullara bağlamak, onlara tepki vermek bir yana dursun, onları nasıl teşvik ettiğimizi bile hiç



düşünmemek kolaydır. Üst düzey performans sergileyenler, her şeyden önce kendi davranışlarının ve başarılarının sorumluluğunu üstlenirler. Ne şekilde olursa olsun, büyük başarılarla imza atan kişilerden bir kısmı yaşamın zorluklarından kendilerine düşen payı fazlasıyla almış, ama içlerindeki güç, dış koşullara üstün gelmiştir. Başarabileceklerimizin önüne gereksiz sınırlar çekersek, kendi şansımızı yaratmamızı sağlayacak sayısız fırsatı kaçıırız. Heredot, “İnsanların tüm kazanımları, riske girmenin meyveleridir,” demiştir. Şansın da kalıtım yoluyla edindiğiniz genler gibi kendine has bir etkisi vardır. Ama bu, bir insanı elinden gelenin en iyisini yaparken durdurabilecek kadar büyük değildir. O güç tamamen sizin içinizdedir.

Şanssızlık hikâyeleri anlatmakta uzmanlaşmış üç arkadaşınızı veya meslektaşınızı düşünün. Dünyanın onlara karşı olduğunu, şanssızlıkları değişecek olsa her şeyin nasıl da farklı olacağını düşünen insanları hepimiz tanırız. Sonra, bu insanların kendi güçlerini davranışlarına yansıtarak işleri iyileştirmek için neler yapabileceklerini düşünün. Ardından, daha zor bir şey yapın; kadere ve koşullara yönelik kendi tutumunuzu dürüstçe değerlendirin ve talihsiz sonuçlarla ilgili sorumluluğunuzun ne olduğunu belirleyin.

“Şanslı” olmak kendi kendini doğrulayan bir zihin halidir. Bekleyişle, kendine inanmakla, duyuşal farkındalıkla, yaratıcılıkla ve hepsinden önemlisi bir amaç duygusuyla ilişkilidir. Washington Irving şöyle der: “Büyük zihinlerin amaçları vardır, diğerlerinin ise dilekleri.”

## **Mikro dalgalar ve yapışkan sargı bezleri**

Raytheon’da, radar donanımının yeni bir parçası üstünde çalışan bir mühendis, ne zaman çalışan radar aktarıcılarına yaklaşıp cebindeki şekerlemelerin eridiğini fark etmişti. Bu olgu merakını uyandırdığından, dışarı çıkıp biraz mısır aldı ve radar ışınlarının bunları da patlattığını gördü. Sonraki birkaç ay içinde, o ve meslektaşları, günümüzde milyonlarca adet satılan bir mikrodalga fırın olan Radarange’i nasıl mükemmel hale getireceklerini yavaş yavaş çözdüler.

1900’lerin başında Earl Dickson, Amerikalı doktorların kullandığı ameliyat sargılarının çoğunu üreten bir şirkette çalışıyordu. Şirkete girmeden kısa bir süre önce evlenmişti; karısı eski moda bir ocak üstünde

yemek pişirmeyi daha yeni öğreniyordu ve yanan ellerini sargı bezleriyle sarma alışkanlığı edinmişti. Dickson, kendisi isteyken karısının ellerini yine yakacağından endişeleniyor ve yalnızken bir eliyle diğer elini kolayca sarabilsin diye gazlı bezlerle bantları bir araya getirme denemeleri yapıyordu. Ne yazık ki, onun bu basit sargı seti karısının bir sonraki kazasını bekler halde mutfakta dururken bant kurudu ve gazlı bez biraz kirlendi. Dickson birkaç koruyucu kaplama üstünde denemeler yaptıktan sonra, kadınların elbiselerini kabarık göstermede kullanılan kumaşın bu iş için mükemmel olduğunu buldu. Kısa süre içinde, Dickson'un çalıştığı Johnson and Johnson şirketi Band-Aid diye adlandırdığı yeni bir ürünü pazarlamaya başladı. Bu örnekte evlilik, yanıklar ve mesleki kaygılar mutlu bir tesadüfle bir araya gelerek, hepimizin hayatını etkileyen çığır açıcı bir ürünün ortaya çıkmasını sağladı.

İşinizin veya yaşamınızın kısıtlayıcı olduğunu hissediyor olsanız da, gelişip kişisel üstünlüğe ulaşmanızı sağlayabilecek durumlar her zaman vardır. Keşfedilmeyi bekleyen fırsatlar hep önünüzdedir. Buna karşılık, bir kez kaçırıldığında sonsuza dek yok olabilirler.

## Balçık ve dikenli çalılar

Alexander Fleming'in hikâyesi çok daha iyi bilinir. Fleming, laboratuvarındaki eski bir petri kabına kötü kokulu, balçık yeşili bir küfbulaştığını fark etmişti. Kabı hemen çöpe atma isteğini bastırıp bu küfün ilginç büyüme örüntülerini inceledi ve kabın tam ortasındaki küfün çevresinde, halkayı andıran sıradışı bir yapı gördü. Gizemli ve hiç beklenmedik bir şey, petri kabının içinde uyuklayan mikropları öldürüyordu. Fleming, sonradan bunun çok güçlü bir mikrop öldürücü olduğunu keşfetti; o gözlemi yapmasaydı penisilin denen ilaç belki de hiç keşfedilemeyecekti.

1948'de Georges de Mestral, İsviçre kırlarında yürüyüşe çıkmıştı. Eve döndüğünde ceketine sımsıkı yapışmış olan dikenli çalıları gördü. Onların böylesine etkili biçimde yapışmasına neden olan şeyi merak ederek birkaçını söküp mikroskopuyla inceledi ve ceketinin iplik atıklarına takılan minicik kancalarla kaplı olduklarını keşfetti. Onun bu güçlü merakıyla birleşen hayli büyük bir tesadüf, dünya çapında sayısız kullanım alanı olan Velcro'nun, yani "cırt-cırt"ın üretilmesine yol açtı.

Çevrenizdeki her şey size ilham verebilir. İş dünyası bağlamında bu, şöyle ifade edebilir: yaratıcı fikirlere açıksanız, baktığınız her yerde, hatıra olumsuz veya rahatsızlık veren “yapışkan” koşullarda bile elde edilecek kazançlar vardır.

## Spor ayakkabılar ve anlamsız kafiyeler

Genç bir araştırmacı, yeni bir sınai bileşenle dolu olan cam kabı kazayla yere düşürdü. Birkaç gün sonra, spor ayakkabılarının üstünde, bu sıvının sıçradığı yerlerde temiz noktalar olduğunu fark etti. Bu kaza sonucu dökülmeden, günümüzde dünyanın dört bir yanında pazarlanan kir kovucu bir madde, yani Scotchguard adlı kumaş koruyucusu çıkmış oldu. Başınıza gelen her “kaza”yı otopsiye yatırın. Sizin için içerdiği dersleri ve anlamını arayın. Performansınızı gerçekten yükseltmek istiyorsanız, her başarısızlığı daha sonra ayrıntılarıyla inceleyin.

Theodore Geisel, kendisini Avrupa’dan New York’a götürmekte olan yolcu gemisinin motorundan ve uskurundan gelen ritmik sesleri adeta büyülenmişçesine dinliyordu. Ritimler ilgisini çektiğinden, buna uyan saçma sapan kafiyeleli dörtlükler yazmaya başladı. Aklına daha çok kafiye geldi ve en sonunda bu kafiyelere dayalı olarak, küçük bir çocuğun yaşadığı sokakta hayal ettiği garip şeylerin etrafında gelişen bir kitap yazdı. *And to Think I Saw it on Mulberry Street* (Galiba Bunu Mulberry Caddesi’nde Gördüm) adlı bu kitap 200 milyon adet sattı. Deniz, sesler ve anlamsız kafiyelerin ortaya çıkardığı beklenmedik bir tesadüf olmasaydı, bir çocuk nesli bundan mahrum kalacaktı. Öyleyse, izlerken dinleyin. Tüm duyularınızı kullanın.

---

## KENDİ ŞANSINI ARTIRMAK

---

### Sezgisel çağrışımlar

Az önce okuduğunuz örnekler, şansın yaver gitmesinden ziyade, söz konusu kişilerin hepimizin tanık olabileceği türden çok farklı şeyler ve olaylar arasında sezgisel ilişkiler kurmaları açısından dikkat çekicidir. Kadere ya da şansa bağlı gibi görünmelerine yol açan ise, düşler, hayal-

ler ya da hiç yoktan ortaya çıkan fikirlerden çok, dış koşulların devreye girmesidir. Aslında şans, kendi sezgisel zihinleriyle uyum içinde olan bu dikkatli kişilerce yaratılmıştır. Dolayısıyla şansın bu şekilde yüzünüze gülmesini hayal ediyorsanız, ilkeler, 2. Bölüm’de alıntıladığım evreka anları ve akış deneyimlerinden öğrendiklerinizle aynıdır. Söz konusu kişilerin acil işlerin baskısı altında değil de sanki neşeli, gevşemiş bir halde olduklarına dikkat ettiniz mi? Earl Dickson’un fikri, Johnson and Johnson laboratuvarında değil de kendi evinin mutfağında, yeni eşiyle vakit geçirirken ortaya çıkmıştı. Fleming çok uzun süredir orada duran bir petri kabına dikkat edebildiğine göre, kendini elindeki işe çok fazla kaptırmamış olmalıydı. Georges de Mestral kırdaki keyifli bir gezinti yaparken, dikenli çalılar birden ilgisini çekmişti.

Bu, en iyi performansı çıkarmanın gerçekten hoş bir yoludur. Yukarıdaki örneklerde sürpriz unsuru gibi, diğer evreka özellikleri de geçerlidir. Kendinizi ne kadar ters, beklenmedik ya da adil olmayan bir durumda bulursanız bulun, beklenmedik şeyler bulma şansını koşullara ve zamanlamaya bağlınız gibi görünmesine karşın, sadece işlemekte olan yaratıcı hayal gücünün bir başka örneğidir.

## Sıradışı olanı yakalayın

Şansınızı yaratmaya başlamak istiyorsanız, bir diğer önemli ders de kendinizi değişik sıradışı deneyimlerinize açmayı öğrenmenizdir. Beyniniz tanınmış kalıpları kabullenmeye programlı olduğu ve onları merak etmeyi, hatta fark etmeyi uzun süre önce kestiği için, tanıdık şeylerden sıklıkla özel içgörüler elde etmezsiniz. Zengin ve farklı deneyimleri teşvik eden bir yaşam tarzını benimsemeyi seçebilir; yeni şeyler okumaya, yeni yerlere gitmeye, yeni insanlarla tanışmaya açık olabilirsiniz. Tıpkı yeni oyuncağına kavuşmuş bir çocuk gibi, hepimiz bir süreliğine daha meraklı, dikkatli ve hevesli olabiliriz. Bu farklı deneyimlerin içinden, aksi takdirde sonsuza dek kaçırılacak bereketli içgörüler –tepside sunulan doruk performans– doğacaktır.

Michael H. Hart’ın *The 100: A ranking of the most influential people in history* (İlk 100: Tarihteki en etkili insanların bir sıralaması) adlı kitabında, duyuları değişik şeylere açık tutma ihtiyacıyla ilgili kısırtıcı bir gözlem yapıyor ve bu, verilen örneklerin içinde sürekli ortaya çıkan

bir tema. Yazar, tarihteki neredeyse her önemli keşfin şehirlerde yaşayan kişiler tarafından yapıldığını belirtmiş! Bu gözlem, Batılı nüfusun büyük bölümünün kentlerde yaşadığı günümüzde pek anlam taşımaya-bilir ama on sekizinci yüzyılın başlarında nüfusun yalnızca yüzde 6'sı kentlerde yaşıyordu. Bundan çıkarılacak sonuç şudur: tarihin en nüfuzlu güç simsarları seçtikleri meslekleri icra etmeye başladıkları ilk yıllarda şehirden şehre gezip her gittikleri yerde yeni ve sıradışı fikirlerle tanışmışlardı. *Time* dergisinden Eugene Linden'in şu satırları, Hart'la aynı fikirde olduğunu gösteriyor: "Kentler hâlâ uygarlığın yaratıcılık ve hırs beşiğidir ... kent yaşamındaki çatışmayı körükleyen katalize edici insan karışımı, aynı zamanda uygarlığı ilerleten inisiyatif, yenilikler ve işbirliğini de körüklemektedir." Kent benzetmesi etkileyici olmakla birlikte, kent yaşamının ve yolculuğun birer aracı olan yeni fikirlere ve deneyimlere açık kalmak kadar temel nitelikte değildir. Başkaları aynı koşulu, örneğin geniş çaplı bir okumayla yerine getirmektedir.

## Yapılması gerekenler

Sanılanın aksine, şanslı insanlar da bir şeyler yaparlar. Dolayısıyla kendi performansımızı iyileştirebilecek mutlu koşullar ve "dış" etkenlerin sınırsız deposundan yararlanabilmek için çok şey şey yapabiliriz. Sonuçta, tesadüfler ve beklenmedik şeyler bulma şansı hep bizimle olacağına göre, birilerinin yüzü gülecektir. Sunulmuş olan her ne ise ona uyum sağlamak üzere duyularınızı kelimenin tam anlamıyla kullanabilirsiniz. Şunlar üzerinde bir düşünün:

- Mutlu tesadüfleri ve koşulları bekleyin. Bunlar her zaman olduğuna göre, siz de payınıza düşenin tadını çıkarabilirsiniz.
- "Talihsizliği" beklemeyin. Korktuğunuz başınıza gelir ve haklı olduğunuzu kendinize her zaman kanıtlayabilirsiniz. "Sana dememiş miydim?" cümlesi kulağa zekice gelebilir ama performansı zirveye çıkarmanın reçetesi bu değildir.
- Bakmaya ve dinlemeye başlayın. Olaylara dikkat edin ve üstlerinde düşünün.

- Yakalanıp kullanılmayı bekleyen dört bir yanınızdaki yaratıcı fırsatları gözden kaçırmayın. Deneyimleriniz ne kadar zengin ve değişkense, o kadar çok fırsat doğacaktır.
- Sıradışı olan her şeyi sorgulayın ve kontrol edin.
- Eylemleri, olayları ve koşulları, özellikle de olumsuz olanları yeni bir çerçeveye oturtun. Farklı anlamlar arayın. Bir ya da birkaç farklı bakış açısı edinin. Size yardımcı olması için 8. Bölüm'deki tekniklerden bazılarını kullanabilirsiniz.

Bu kitapla ilgili araştırmalarımın uzun süre önce *Think Like a Leader* (Bir Lider Gibi Düşünün) adlı kitabım için yaptığım araştırmada, iş dünyasının önde gelen liderlerinin sezgisel ve yaratıcı becerilerine ilişkin dikkat çekecek kadar benzer sonuçlar çıkmıştı. İnsanlar değişmez, beklenmedik şeyler bulma şansı ise bol miktarda mevcuttur. Görünen o ki, iş hayatının ve kendi sektörlerinin dışında sürdürdükleri bilgece ve değişken bir yaşamın yanı sıra özel ilgi alanları ve hobileri, bu liderlerin bereketli hayal gücüne üzerinde çalışıp iş hayatında başarıya dönüştürebilecekleri bir zenginlik sağlamaktadır. Sıklıkla seyahat etmelerinin ise, yaratıcı atalarının kentten kente yaptıkları yolculukları yansıtan başka bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Baskının çağrışımları, başlıca belirtisi olan zararlı stres yüzünden güçlü ve olumsuzdur. Bu nedenle, yaratıcı düşünmenin ve doruk performansın en güçlü araçlarından birini kolayca gözden kaçırabiliriz. Öte yandan, beklenmedik şeyler bulma şansı, anında sağladığı yararlar dolayısıyla her zaman takdir edilir. Yine de nadiren yaratılabilecek ve olumlu sonuçlar elde etmek üzere kullanılabilecek bir araç olarak değerlendirilir. 3. Bölüm'de görmüş olduğumuz yaratıcı içgörüler ve akış halini harekete geçirebilir hale gelmenin (gelecek bölümlerde bunu yapmak için bazı teknikler bulacaksınız) yanı sıra, dünyanızı genişletip duyuşal farkındalığınızı geliştirerek çok daha fazla mutlu tesadüfler yaratmaya başlayabilirsiniz. Dikkatle gözlemlemeyi, izlemeyi, dinlemeyi, hissetmeyi ve ilgilenmeyi pratik yaparak öğrenebilirsiniz. Bu şekilde sıradan, hiçbir özelliği yokmuş gibi görünen şeyler, hedefleriniz ve amaçlarınız açısından gözünüzde özel bir anlam kazanmaya başlayabilir. Baskıyı nasıl lehinize çevireceğinizi öğrendiğinize göre, artık kendi şan-

sınızı yaratmaya başlayabilirsiniz. Beklenmedik şeyler bulma şansınızı izleyerek, dinleyerek, hissederek, kısacası duyuşal farkındalığı geliştirek yaratırız. Uygulama yaptıkça, şanslı olmak bile bir alışkanlığa dönüşür.

Golf oyuncusu Gary Player “Pratik yaptıkça şansım daha çok açılıyor,” derdi. Başarılı girişimciler ısrarla, insanın kendi şansını kendisinin yarattığını söylerler. 2. Bölüm’de gördüğümüz evreka deneyimleri gibi, şans da sayısız insan başarısının temelini oluşturmuş ve tarihin akışını değiştirmiştir. Mutlu tesadüflere kader ya da talihin bir cilvesi deyip geçmemek gerekir. Bunlar insanın kullanabileceği, yararlanabileceği şeylerdir. Bu bölümdeki ipuçlarından ve basit ilkelerden yararlanarak kendi mutlu tesadüflerinizi, şansınızı oluşturmaya başlayabilir, onu yaratıcı içgörülere ve başarılarla dönüştürebilirsiniz. Kısacası yaşam ister baskı ister zevk, stres ya da şans getirsin, performansınızı zirveye çıkarmak amacıyla bunları doğru anlayış, tutum ve becerilerle kullanabilirsiniz.

# YARATICI BİR ZİHİN HALİNE GİRMEK

**D**oruk performans birçok şeyden etkilenir ama çoğu kişi, uygun zihin haline girmek gerektiği konusunda hemfikiridir. Yapmakta olduğumuz şeyin doğru olduğunu hissetmemiz şarttır ve duygularımızı etkileyen pek çok şey vardır. Görmüş olduğumuz gibi, sıra kazandıran fikirlere geldiğinde, çoğumuz araya girmelerin muhtemel olduğu telaşlı bir büro ortamı yerine, kendimizi gevşemiş ve güvende hissettiğimiz bir mekânda daha fazla ilham alırız. Örneğin, işle ilgili en önemli fikirler şirketteki çalışma odalarının dışında, çoğunlukla akşamüstü ya da hafta sonu ortaya çıkar. Atılımlara yol açan pek çok fikir gece yarısı doğar, ayrıca sabahın erken saatleri de bereketli zamanlardır.

Uygun zihin haline girmek için hepimizin farklı yolları vardır. Bazıları fikir alışverişini tercih edip grup sinerjisine değer verirken, bazıları kendi başlarına daha üretkendir. Kimileri, 5. Bölüm'de görmüş olduğumuz gibi, büyük bir sorunla veya bunalımla karşı karşıya kaldıklarında olağanüstü yaratıcı hale gelir; sanki yaratıcı dehaları böyle önemli durumlar için yedekte tutulmaktadır. Birçoğu belirli bir ruh haline girmek zorunda olduğunu itiraf eder, ama o ruh halini nasıl yaratacağından emin değildir. Bazı yazarlar ve ressamlar, örneğin hislerine bağımlı kalırken, başkaları yaratıcılıklarını neyin pompaladığını öğrenmişlerdir. Çoğu kişiye göre yaratıcılık tesadüfen ortaya çıkar ve daha sıkı çalışmaktan etkilenmez. Benzersiz beyinlerimizin her bir kişiliğin özgünlüğünü, yetiştirme koşullarını, hoşlandıklarını ve hoşlanmadıklarını yansıtmaları hiç de şaşırtıcı değildir.

Neyse ki zihin haliniz ve inançlarınız konusunda bir şeyler yapabilirsiniz. Düşünmek istediğiniz şeyi düşünebilirsiniz. Kendiniz hakkın-



da inanmak istediklerinize inanabilir ve eylemlerinizi, güçlü ve zayıf noktalarınızı, başarılarınızı ve hatta dış koşulları ve olayları dilediğiniz gibi yorumlayabilirsiniz. Yaşam tarzı ve davranış alışkanlıkları bile kontrolünüz altındadır. Bunun anlamı şudur: İçgörülerini ve akış deneyimlerini istediğiniz anda oluşturmamayacek olmanıza karşın, fikirleri ve akışı harekete geçiren uygun koşulları yaratabilir ve çok daha iyi performans çıkarmak için onları kullanabilirsiniz.

---

## KENDİNİZİ SÜPER YARATICILIĞA HAZIRLAYIN

---

Bu bölümde süper yaratıcılık ve doruk performans için kendinizi nasıl hazırlayacağınızı, en iyi zihin haline nasıl gireceğinizi öğreneceksiniz. Bu süreç, şu ana dek öğrendiğimiz, üstünlüğe dair bireysel örneklerle ve zihinlerimizin nasıl işlediğine dayanan dersleri anlayıp uygulamakla başlar. Önemli olan, daha sonra bu dersleri –işleri farklı yapmak, zamanınızı farklı geçirmek, belki de farklı bir genel görüş ve tutum edinmek gibi– yaşam tarzına dönüştürmeyi de içermesidir. Sonrasında, kendinizle ilgili inançlarınızı ve zihin halinizi değiştirmenin size yeni gelebilecek teknikleriyle tanışacaksınız.

İşte, daha büyük bir yaratıcılığa, daha uzun akış dönemlerine ve bunların kaçınılmaz sonucu olan doruk performansla kendinizi nasıl hazırlayacağınıza dair bilgiler:

1. Yaratıcı içgörülerin ve akış halinin hangi koşullar altında ortaya çıktığını anlayın ve yaşam tarzınızı bu koşullara daha iyi uyacak biçimde değiştirin.
2. Kendinizle ilgili inançlarınızı, performansınızı sürekli iyileştirmenizi sağlayacak biçimde değiştirin.
3. Elinizdeki işi engellemeyecek bir zihin haline girme becerisini edinin.
4. Yaratıcılığı belirli koşullar altında harekete geçirme becerisini edinin.

4. Bölüm’de, yaratıcı içgörülerin ve akış halinin ortaya çıktığı koşulları gördük. Burada, bunlardan bazılarını özetleyip değişik bir yaşam tarzına dönüştürülmesinin kolay yollarını önereceğim. Ardından, kendinizle ilgili güçten düşürücü inançlarınızı, yüksek performansı destekleyen, engel oluşturmeyen inançlara nasıl dönüştürebileceğinizi anlatacağım. Temel nitelikteki kendinizle ilgili inançlarınızı yüksek performansa uygun hale getirdikten sonra, zihin halinizi kısa vadede başarmak istediğiniz şey her neyse onunla örtüşecek şekilde nasıl değiştireceğinizi öğreneceksiniz. 8. Bölüm’de, sorunları yeni bir çerçeveye oturtmak ve yaratıcılığınızı belirli durumlarda harekete geçirmekle ilgili bazı teknikler göreceksiniz.

## **Yaratıcı düşünmenin özellikleri**

2. Bölüm’de, esinlenmeye yol açan belirli koşullarla ilgili bir şeyler görmüştük. Birçok farklı faaliyet alanında, geçmişte ve günümüzde üst düzey performans sergileyen kişiler üzerinde yapılan araştırmalar, yaratıcı düşünmenin dünyanın her yanında geçerli olan bazı özelliklerini göstermektedir. Bunları kendi durumunuza uygulayın:

- Gergin ve endişeli değil de gevşemiş olduğumuzda genellikle daha çok fikir üretiriz.
- Yaratıcı içgörüler ve akış halleri sıkıntıdan çok zevkle ilişkilidir. Yani, çok sıkı çalışma gibi görünen bilinçli düşünmenin (“Sanırım daha fazlasını kaldıramayacağım”, “Zihnim durdu”) aksine, çoğu insan kendiliğinden ortaya çıkan beyin dalgalarından hoşlanır ve hiç çaba harcamadıkları yüksek performans akışlarını zevkli bulur.
- Yüksek yaratıcılıkla ilgili çoğu durumda, kişi ilk önce fikirleri beklemeye başlar, bilinçdışı zihninin ihtiyaç anında bunları üreteceğine güvenir ve kendi içsel yaratıcılığına, becerilerine inanır.
- Yaratıcı insanlar, yaşam tarzları açısından, bu tür düşünmeye yer açmayı öğrenmişlerdir. Örneğin kişi, daha fazla gevşeyip olaylardan ve insanlardan daha sık uzaklaşmanın üretkenliği artırdığını öğrenmiş olabilir.
- “Sistem”e güvenmenin yanı sıra, aldıkları içgörülerle fikirlere güvenmeyi de öğrenmişlerdir ve bunları eyleme geçirip, doruk perfor-

mansa dönüştürmeye yatkındırlar. En kötü ihtimalle, bunları bastırmak veya doğar doğmaz öldürmek yerine, bilinçli bir şekilde ele alıp değerlendirirler.

## Kendi performansını değerlendirmek

Bu genel koşulların size uyduğu durumları düşünün. Örneğin, en iyi fikirlerinizi ne zaman ve nerede üretiyorsunuz? En iyi işi hangi koşullar altında çıkarıyorsunuz? Hangi faaliyetlerde kendinize daha fazla güveniyorsunuz? İlgörülerin nasıl ve ne zaman ortaya çıktığına, performansınızın hiç çaba gerektirmeden “yükseldiği” zamanlara dikkat etmeye başlayın.

- Koşullar nelerdi?
- O sabah neler oldu?
- Kimlerle konuştunuz?
- Aklınızdan ne tür kelimeler geçti?
- Hangi zihinsel resimleri gördünüz?
- “Yüksek” performansı tetikleyen neydi?
- Önceki gece uyumadan önce neler düşünüyordunuz?
- Üstünde “istiareye yattığınız” bir sorunuz var mıydı?

Bu egzersizden yola çıkıp yukarıda sıralanan genel koşulları kullanarak, bu durumları yeniden yaratabilir ve gerekiyorsa daha fazla sağ beyin deneyimi yaşayabilmek için rutininizi ve yaşam tarzınızı değiştirebilirsiniz. Böylelikle zihin halinizi değiştirecek ve bilinçaltınızın sunacağı şeylere karşı daha beklentili, daha duyarlı olacaksınız.

## Yaşam tarzı kontrol listesi

4. Bölüm’de verilen derslere ve yukarıda anlatılan koşullara dayanan bu basit soruları kendinize sorarak, hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini belirleyebilirsiniz. İşte bir kontrol listesi:

- Kendime yeterince düşünme zamanı ayırıyor muyum? Daha fazlasını nasıl ayırabilirim?

- Gevşetici ve rahatlatıcı olduğunu gördüğüm ilgi alanları ve faaliyetler hangileri? Bunları nasıl çoğaltabilirim?
- Ne tür şeyler yapmaktan hoşlanıyorum? Bunları nasıl çoğaltabilirim?
- Kendimi yaratıcı biri gibi görüyor muyum? Görmüyorsam, olumsuz inancım haklı çıkmış mı oluyor, yoksa bu yalnızca önceki koşulların ve rasgele deneyimlerin sonucu mu? Bir inancı değiştirip daha yararlı ve güç katıcı hale nasıl getirebilirim?
- Aklıma gelen fikirlere güveniyor muyum? Yoksa onları eleştirip bastırıyor muyum?
- Önsezilere, altıncı hisse, hiç yoktan çıkıveren fikirlere göre davranıyor muyum?
- İnsanların benim de aklıma gelmiş olan fikirlerden yararlandıklarını görüyor muyum?
- Yaratıcı içgörülerin kaynağını oluşturan daha zengin, daha değişken bir “deneyim temeli”ne nasıl sahip olabilirim?

4. Bölüm’de okuduklarınızdan ve 3. Bölüm’de beynin işleyiş tarzı hakkında öğrendiklerinizden yararlanarak, daha çok soru üretip değişim fırsatlarını artırabilirsiniz. Ne yapacağınıza karar verip onu yapmak size kalmıştır. Adım adım ilerleyin. Mesleğinizi, şirketinizi ve önemli ilişkilerinizi tehlikeye atacak önsezilere göre hareket etmeyin. Daha az riskli durumlarla işe başlayın. Ama sezgilere ve içgörülere göre davranmak konusunda pratik yapın ve bir süre sonra onların değerini ölçmeye başlayın. Her bir değişikliğe alışkanlık haline gelme şansı tanıyın. Yeni davranışınızı yeterince sık tekrarlamazsanız, kısa sürede eski yaşam tarzınıza geri dönersiniz. Ortalamada, alışkanlıkların değişmesi üç hafta sürer.

Yaratıcı olma konusunda yaratıcı olun. Örneğin, beklerken, seyahat ederken ya da başka şekilde “harcanan” zamanlarda hayal gücünüzü kullanarak düşünün ve bunu nitelikli, serbestçe akan, sakin dönem düşüncesine dönüştürmeye çalışın. Araya girmelerden kaçınabildiğiniz sıradan gün ve haftalarda bunun yollarını arayın. İşe gidip gelirken harcadığınız zaman nasıl daha yaratıcı hale getirilebilir? Sizi zorlayacak türden daha büyük, daha şevk verici mücadeleler yaratabilir misiniz?

Yeni ilgi alanları bulun. Yeni beceriler edinin. Daha kısa sürede çok daha fazlasını yapma alıştırmalarına girişin ve fikirler üretmek için yaratıcılığınızı kullanın. Hedeflerinizi, çoktan hayata geçirilmiş gibi gerçek bir hal alıncaya dek –görmenin yanı sıra duyarak ve hissederek– gözünüzün önünde net bir biçimde canlandırın.

Düşünme tayfınızı tanıyın (3. Bölüm). Etkin dönemdeyken, yapmakta olduğunuz şeye tam olarak odaklanın ve her defasında bir şey yapın. Ama kendinizi parçalamayın; bir faaliyeti ne zaman kesip bunu zihninizde kuluçkaya yatıracağınızı bilin. Zihnen (ve belki bedenlen) uzaklaşmaktan asla utanmayın. Yaratıcılıkta önemli olan sakın dönemlerinizi heba ediyorsanız, ufak tefek tamiratlara girişmek yerine yaşam tarzınızı temelden değiştirmeye hazırlanın.

Kişisel baskı eşliğinizi de iyi tanıyın. Görevleri daha küçük, daha kolay yönetilebilir parçalara ayırmaya, ya da tam tersine, ek mücadeleler oluşturmaya hazırlanın. Size esneklik ve motivasyon sağlayacak fırsatları arayın.

## **Rutini değiştirmek**

Yaratıcı olmak için, artık iyice yerleşmiş zihinsel kalıplarınızı terk edip olayları farklı açılardan görmeye hazırlanmalısınız. Algılayış biçiminizi, işleri farklı yaparak değiştirebilirsiniz. Şunları deneyin:

- İşe gidiş yolunuzu değiştirin.
- Birkaç mobilyanın yerini değiştirin.
- Sıradışı herhangi bir şeye dikkat kesilin.
- Sanki başka biri – saygın bir akıl hocası, bir şirket ortağı veya yedi yaşında meraklı bir çocukmuşsunuz gibi davranın.
- İşleri farklı zamanlarda yapın. Düzenli randevularınızın günlerini ve saatlerini değiştirin.
- İşleri farklı bir sırayla yapın. Genelde sona bıraktığınız işleri en başta yapın.
- Farklı bir şeyler yiyin.
- Olaylara farklı açılardan bakın.
- İşleri farklı yapın. Sistemlerinizi değiştirin.

- Farklı saatlerde yatıp kalkın.
- Karakterinize hiç uymayan bir şey yapın. Bunun hislerinizi nasıl değiştirdiğine ve diğer insanları nasıl etkilediğine dikkat edin.
- İnsanları mutlu etmek, eğlenmek, her durumun olumlu yanını görmek ya da otobiyografinizi yazmak gibi farklı bir gündem oluşturmaya çalışın.

Bunların hepsini bir seferde yapmayın! Her bir değişikliğin kendi zihin halinizi ve davranışınızı nasıl etkilediğine dikkat edin. Tüm beyninizi açarak, kendiliğinden ortaya çıkacak fikirleri bekleyin.

---

## KENDİMİZLE İLGİLİ SINIRLAYICI İNANÇLARI DEĞİŞTİRMEK

---

Tüm bu yaşam tarzı değişiklikleri dış davranışlarımızı etkiler. Herhangi bir rutin değişikliğini bizim gibi başkaları da fark edecektir. Ama dış davranış, hikâyenin yalnızca bir kısmıdır; deyim yerindeyse, buzdağının görünen kısmıdır. Bizi gerçekten harekete geçiren, performansımızı etkileyen şeyler, duygularımız, inançlarımız ve değerlerimiz şeklinde yüzeyin altında oluşur. Gözle görülemez ve genelde bilinçdışı olmalarına rağmen, yine de bunların yaptığımız ve başardığımız her şeyin üstünde büyük bir etkisi vardır.

### Kendimizle ilgili inançlarımızı belirlemek

Kendimizle ilgili inançlarımız derinlerde yatar ve tüm davranışlarımızı onlar yönetir. Arada bir tutarlılık olması gerekir. “Rakamlarla aram iyi değil”, “Koordinasyon gerektiren top oyunlarında iyi değilim” ya da “Kendimi yazarak ifade etmekten acizim” gibi inançlarınız varsa, neredeyse kesin olarak o alanların her birinde potansiyelinizin çok gerisinde kalacağınızı söyleyebilirim. Bu inançlar yalın bir gerçeklik haline gelir. “Temelde şanssızım”, “Pek yaratıcı biri sayılmam”, ya da aşırıya kaçan “Hep kaybedenler arasındayım” gibi daha kapsayıcı inançlar ise pek çok alanda başarısızlığın garantisidir. Her birinde, muhtemelen yıllar önce ve akılcı bir temeli olmaksızın, etkili ama ciddi biçimde gücünüzü ke-

sen bir kısır döngü yaratılmıştır. Her davranışın (“Ben böyleyim işte” ya da iyi bir şey yapmışsanız “Şans eseri idi” şeklindeki) her bir yorumu bu inancı pekiştirir ve kendi kendini doğrulayan bir kehanet olur. “Aklıma koyduğum her şeyi başarırım” şeklindeki tek bir olumlu inanç ise tam tersine, yaşamınızın her alanında harikalar yaratır ve benzer biçimde kendi kendini doğrulayan bir kehanettir. Bu açıdan baktığınızda, hiçbir şey kazara olmaz. Çoğunlukla üzerinde pek düşünmesek de, her davranış inanç sistemlerine ve değerlere dayalıdır. Dolayısıyla değişiklik bu nörolojik düzeyde yapıldığında, etkisi çok belirgin olacaktır. Bize güç veren her inanç, bir servet değerindedir. Kişisel başarı açısından, işin özüdür. Kendimizle ilgili inançlarımız tüm kişisel başarımızın barometresidir; inançları değiştirme tekniği ise performansı zirveye çıkarmanın anahtarıdır.

Yapmanız gereken ilk iş, kendinizle ilgili inançlarınızı belirlemektir; dürüst olabilecek yakın arkadaşlar ve akrabalar size zaman kazandırabilir. Genelde bilinçdışı bir düzeyde işleyen bu inançlar hakkında düşünme alışkanlığımız yoktur. Ama kendimizle ilgili olumsuz inançlarımızı tanımlamanın bir yolu vardır. Başarısızlık saydığınız, sizde hoş anıları olmayan durumları bir düşünün. Örneğin, bir iş görüşmesi sırasında sinirlenmeye yenilmiş, önemli bir satışı gerçekleştirememiş, zihinsel bir tıkanma yaşamış ya da yapabileceğinizi bildiğinizin çok altında bir performans sergilemiş olabilirsiniz. Her bir deneyim üstünde düşünürken; performansınız üstünde bir etkisi olduğunu sandığınız –kendiniz, diğer insanlar, işiniz ya da yaşamla ilgili– inançlarınızı not edin. Esasen bunlar, sizin o olayla ilgili yorumlarınız olacaktır. Kötü geçen bir iş görüşmesini örnek olarak kullanıp şunları sıralayabilirsiniz:

- Söylemem gereken şeyler hep sonradan aklıma geliyor; ayaküstü düşünmeyi bir türlü beceremiyorum.
- Resmi durumlarda gerginleşiyorum.
- Aksanım sinirimi bozuyor.
- Zaten o iş beni biraz aşıyordu.
- İşe yeterince istekli değildim; ne yapmak istediğimden emin değilim.
- Daha iyi hazırlanabilirdim (veya gereğinden fazla hazırlandım).

► Kendi borumu öttürmekten hoşlanmıyorum.

Bunlardan, örneğin “Resmi durumlarda gerginleşiyorum” gibi bazıları doğrudan listenize girebilir; diğerlerinin ise “Genelde kendime hak ettiğimden düşük bir değer biçiyorum” gibi, kendinizle ilgili olumsuz inançlar olduğu rahatça söylenebilir. Bu işlemi farklı durumlarda –yalnızca işe dayalı olanlarda değil– yaparsınız, muhtemelen hep aynı inançların ortaya çıktığını görürsünüz. Başka bir deyişle, davranışlarınızı ve performansınıza dair bir dizi standart bahane ya da yorumunuz vardır.

Anıların yanı sıra, nelerin ters gideceğini hayal ederek, yaklaşmakta olan bir iş toplantısı veya önemli bir sosyal olay gibi gelecekte karşılaşılabileceğiniz durumları da kullanabilirsiniz. Süreç aynı şekilde işler ve geçmişteki bir olayı anımsarken hissettiğiniz olumsuz duyguların aynı-sını yaşarsınız.

İlk olarak, dilediğiniz kadar uzun bir liste yapın; bunların tümü kendinizle ilgili yararlı bilgilerdir. Başarınız üstünde en büyük olumsuz etkiyi yaptığını düşündüğünüz inançları, (belki de çocukluğunuza dayalı) en mantıksız olanları ya da en sık tekrarlananları seçebilirsiniz. Üç ya da dört maddeden oluşan nihai bir liste, aşağıda anlatacağım inanç değişikliği sürecinde kullanılabilir.

Önceki örneklerle olumlu inançları dahil etmedim. Örneğin, “Baskı altında gayet iyi çalışırım”, “Kendimden söz etmekten hoşlanırım”, “O görüşme bir rastlantıydı; hiç kendim gibi davranmadım”, “O deneyimden çok şey öğrendim” demiş olabilirsiniz. Kendinizle ilgili olumlu inançlar için kural basittir: İyi olanı kendi haline bırak. Onları belirlemek özdeğeriniz açısından harika olabilir, ama değiştirmeniz gerekmez. Olumlu inanç, kendi kendini sürdüren bir sarmaldır ve siz başarılarınızdan beslenirsiniz. Ama olumsuz inançlarınızın acımasızca ele alınması gerekir.

Kısa listenizden değiştirmeyi istediğiniz, kendinizle ilgili bir inancınızı seçin (değişimleri birer birer yapın; tek bir değişimin bile davranışınız üstünde hayli büyük bir etkisi olacaktır) ve yerine hangi inancı koyacağınıza karar verin. Bu, basit bir tersine çevirme işlemi olabilir; örneğin, yaratıcı olmadığınıza inanmak yerine, artık yaratıcı olduğunuza inanın. Ya da daha ileri gidip yeni inancı olmasını istediğiniz biçimde



belirleyebilirsiniz. Örneğin, “Her düzeyden insanın yanında rahatım ve kendimi iddialı bir biçimde ifade edebilirim”, ya da “Yeni bir beceriyi hızla öğrenebilir ve değişime kolayca uyum sağlayabilirim”. Mevcut hedeflerinizi destekleyecek bir inanç seçin. Her seferinde, eski inancın hiçbir akılcı temele dayanmadığına ikna olmalısınız, ama genelde bu hiç de zor değildir ve kendinizi kandırmanıza gerek yoktur.

Örneğin, bizi düz bir çizgi çekmekten (olumsuz inanç: “düz bir çizgi bile çizemem”), kalabalık önünde konuşmaktan, kendimizi yazıyla ifade etmekten, yeni beceriler öğrenmekten vb. alıkoyan genetik bir eksiklikle doğmadığımız kolayca kabul edilebilir. Yaratılış değil de yetiştiriliş her zamanki gibi devrededir. Anne babanın veya öğretmenin tek bir yorumu bile (“Şarkı söylemek karın doyurmaz” veya “İnsanlara karşı o kadar doğal ve içtensin ki”) şu veya bu yönde hayat boyu dönüp duracak bir sarmalı başlatabilir. İnançlarımızın çoğu, geçmişimizle ilgili acı veya zevk dolu deneyimlere dayanan genellemelerdir. Daha önce gördüğümüz gibi, bunların temelinde deneyimin gerçekliğinden çok sizin yorumlarınız yatar. Ve akli başında yetişkinler olarak, deneyimi yorumlamakta veya ona istediğimiz biçimde bir anlam vermekte özgürüz. Bu yeni inançları yararlı ve güçlendirici hale getirmek; başka bir deyişle, başınıza engel değil yardımcı olmalarını sağlamak akıllıca olacaktır. Bu nedenle işe hedeflerinizle başlayın ve onları destekleyen inançları seçin.

## **Olumsuz inançları ortaya dökmek**

Bazen davranışlarımızın altında yatan inançları en son gören biz oluruz. Ama kendimizle ilgili inançlarımızı tanımladığımızda, bunların davranışlarımız üstündeki etkisini hafife alma ihtimalimiz daha yüksektir. Olumsuz inançlarınızı oldukları gibi, size verdikleri hasar, acı ve utançla birlikte görmeye başlayın. Onları acıyla ilişkilendirin, çünkü zihin daima acıdan uzak durmaya çalışır. Olumsuz deneyimleri yukarıda anlattığım biçimde düşünün ve her bir olumsuz inancı, farklı zamanlarda size yaşattığı acıyla ve zararlar özdeşleştirin. Bu, kendinizle ilgili zararsız görünen inançlarınızı ve onların ürettiği olumsuz telkinleri yeni bir ışıktaki görmenize yol açar. Mantıken, bazı inançları fırlatıp atmaya hazır olursunuz.

Sonra, gerçek bir başarınızı düşünün ve kendiniz hakkındaki destekleyici inançlarınızı belirleyin. Bu başarı bir spor dalı ya da hobi, satış yapmak, zor insanlarla başa çıkmak gibi, kendinizi özellikle güvenli ya da “hünerli” hissettiğiniz bir alanla ilgili olabilir. Bunları, sizde oluşturdukları zevk ve başarma duygusuyla ilişkilendirin, fakat bunun dışında kendi haline bırakın.

Olumsuz inançlarınızı acıyla güçlü bir biçimde ilişkilendirmek üzere, belirlediğiniz her bir olumsuz inanç için kendinize şu soruları sorun:

1. Bu inanç hangi bakımlardan akıl dışı, saçma veya gülünç?
2. Bu inanç en sonunda bana neye mal olabilir?
3. Bu inanç ilişkilerimi, sağlığıma, mesleğimi ve mutluluğumu nasıl etkileyebilir?
4. Bu inancı sürdürmenin parasal maliyeti ne olabilir?
5. Bu inancın dayalı olduğu deneyim ya da kişi, hayatımın büyük bölümünü bağlamama değer miydi?

## **Bir inancı değiştirmek**

İşte, golfün zihinsel yanılla ilgili kitabım *Masterstroke*’tan (Usta Vuruşu) uyarladığım, güçten düşürücü bir inancı değiştirme tekniği. Bu teknik spor, iş, ya da kişisel bir hedef gibi, her türlü performansa uygulanabilir. İki önemli olguya dayanmaktadır:

1. İnançlarımız ve davranışlarımız arasında iki yönlü bir ilişki vardır. İnançlar davranışlarımızı etkilerken, davranışlarımız da inançlarımızı etkiler. Birini değiştirdiğinizde diğeri de değişecektir.
2. Yoğun biçimde hayal ettiğimiz şeyin beynimiz üstündeki etkisi, o şeyin gerçekleşmesinin yapacağı etkiyle aynıdır. Yeterli duygusal yoğunluk ve tekrarlamayla, sinir sistemimiz bu içsel duyumsamayı gerçek gibi yaşar. Demek ki deneyimleri beyninizde yaratabilirsiniz.

Bu teknik, inançtan çok davranışı değişken olarak kullanır, ama dışsal davranış, deyim yerindeyse buzdağının görünen kısmını ele almak yerine, arzu edilen inancı destekleyecek içsel davranışı yaratır. Uzun zamandır yaşatılan bir inancı etkili şekilde değiştirmesinin yanı sıra,

davranışlarınız, tutumunuz ve hisleriniz üstündeki etkisi de çok büyük olacaktır.

### **1. Engelleyici inancı belirleyin**

İlk olarak, değiştirmek istediğiniz kendinizle ilgili olumsuz inancınızı belirleyin. Ne çok genel (“Hep kaybedenler arasındayım” veya “Genelde şanssızım” gibi), ne de çok özel (“Üç aylık bütçe toplantılarına John da katıldığında sinirlerim altüst oluyor” gibi) olanını seçin. Ama işyerindeki belirli bir durumla, (patronlar veya müşteriler gibi) bir insan grubuyla, edindiğiniz kötü bir alışkanlıkla ya da eleştiriye nasıl tepki verdiğinizle ilgili bir inanç bu amaç için uygun olacaktır. Gözünüzde iyice berraklaşması için inancınızı bir kenara yazın.

### **2. Yerine koyacağınız güçlendirici inancı belirleyin**

Şimdi de bunun yerine koyacağınız bir inanç bulmanız gerekir. Tüm inançlarınız, bir tür varkalım kuralı gibi, kendi tarzlarında size iyi hizmet etmişlerdir. Zihniniz boşluktan hoşlanmaz, bu nedenle engelleyici olanın yerine koyacağınız inancı belirleyin ve yine bir kenara yazın. Köklü bir inanç değişikliği, yeni bir bilgisayar programından veya teknik beceriden daha fazla gizil güce sahiptir.

### **3. Destekleyici üç davranış seçin**

Sonra, olumlu inancınızı açıkça gösteren üç davranış, yani inanmak istediğiniz şeye gerçekten inanırsanız yapacağınız üç şey düşünün. Kendinizi bir kupa ya da bir başka başarı ödülü alırken, önemli bir iş projesini tamamlarken, bir satışı neticeye bağlarken, akademik bir unvan edinirken ya da önemli bir ilişkiyi tamir ederken hayal edebilir, buna arkadaşlarınızın içten tebriklerini de ekleyebilirsiniz. İnancınızın gerçekliğini kanıtlama işlevini gören tüm içsel duyularınızı –görüntüler, sesler ve hisler– kullanarak, gerçekçi bir biçimde hayal edebileceğiniz davranışları seçin.

#### 4. Yeni davranışlarınızı zihninizde prova edin

Seçtiğiniz üç örneği kullanarak, her birini capcanlı ayrıntılarıyla zihninizde prova edin; bu zihinsel imge içinde kendinizi yapmak istediğiniz şeyde mükemmelleşirken görün. İlk başta eylemin dışında kalın ki kendinizi dışarıdan izliyormuş gibi görebilesiniz (buna verilen ad “ayrışım”dır). Yeni performansınızdan tam anlamıyla memnun değilseniz, görüntüyü tekrarlayın ve olumlu inancınıza mükemmel biçimde uyana dek istediğiniz yerlerine ince ayar yapın. Sonra kendinizi olayın tam ortasına koyup her şeyi gerçekte olacağı gibi, diğer insanların tepkilerini de dahil ederek, bu kez olanı biteni kendi gözlerinizle izleyerek yaşayın (buna verilen ad da “bağlaşım”dır). Özellikle, başarıya eşlik eden meslektaşlarınızın ve arkadaşlarınızın tepkileri de dahil olmak üzere, sizi kuşatan tüm hislerin ve duyguların tadını çıkarın. Bu canlandırmayı zihinsel bir alıştırma şeklinde tekrarlayarak, yeni inancınızı destekleyecek olan içsel davranışı yaratacaksınız.

Bu tekniği, zarar verici olumsuz inançlarınızdan oluşan kısa listeye uygulayarak, uzun zamandır duran engelleri ortadan kaldırıp elinizden gelenin en iyisini başarabilmek için kendinizi zihnen özgür bırakacaksınız. Yukarıdaki, inanç değiştirme tekniğinin sadece bir örneğidir. Farklı bir yöntem denemek isterseniz, *NLP for Managers* (Yöneticiler için NLP) adlı kitabımda yer alan daha uzun bir teknik, bu değişimi birkaç aşamada sağlayacak ve özellikle uzun zamandır korunan inançlar açısından daha etkili olacaktır.

---

### ZİHİN HALİNİZİ DEĞİŞTİRMEK

---

Yaşam tarzınızda yüksek performansı destekleyen genel koşullara dayalı sağduyulu değişiklikler yapıp inançlarınızı hizaya soktuktan sonra, geriye kalan tek şey ihtiyaç duyduğunuzda uygun zihin haline girebilmektir. Her önemli yazar veya sanatçı kötü günler yaşayabilir, hatta uzun süre boyunca hiçbir şey üretemeyebilir. Benzer şekilde, kendilerine çok güvenen ünlü sporcular da hiçbir nedeni yokken, belirli durumlarda garip bir biçimde çökebilirler.

## Gevşeme ve alfa dalgaları

Gevşemenin, yaratıcılığa yardım eden evrensel koşullardan biri olduğundan söz etmiştim. Gevşemenin pek çok yolu vardır ve neyse ki bu, kolaylıkla öğrenebileceğiniz, sürekli olarak geliştirebileceğiniz bir beceridir. Hayatınızın daha büyük bir bölümünde gevşemeye teslim olduğunça ve zihin halinizi daha iyi denetleyebilir hale geldikçe, yaratıcılığınızı daha iyi kullanacaksınız. Uykuya dalmadan hemen önceki, fiziksel açıdan gevşemiş ama zihinsel açıdan uyanık olduğunuz süre, yaratıcılığa özellikle elverişlidir. Bu sırada beyin, saniyede 8-14 devir arasındaki yavaş alfa dalgası ritminde işler. Bu, önemli ve korunup geliştirilmeye değer bir beyin halidir. Gevşemiş farkındalıkla bağdaştırılır. Zihin sakin, ama alıcıdır. Bu beyin hali keyifli faaliyetler, daha iyi öğrenme, zihinsel ve fiziksel kontrolle de bağdaştırılır. Basit deneylerde, daha önce hiçbir eğitim almamış olan gönüllüler, alfa durumuna girip bu hali sürdürebilecek ölçüde zihinlerini kontrol edebilmişlerdir. Bu, alfa haline erişildiğinde çalar saatin alarmı gibi basit geribeslemeyle sağlanır. Meditasyon, yoga veya benzeri bir zihinsel disiplin öğrenenler genellikle en fazla alfa dalgası üretenler kişilerdir ve bunu pek zorlanmadan yapabilirler. Aslında bu, hepimizin sahip olduğu doğal bir yetenektir ve pratik yaparak geliştirilebilir. Özünde, gevşemeyi öğrenmekten ibarettir.

Gevşeme teknikleri hakkında hazırlanmış pek çok kitap, kaset ve kurs, istediğiniz zaman böyle bir hale girmenize ve düşüncelerinizle eylemlerinizi daha iyi denetlemenize yardımcı olacaktır. Özellikle de bu, gözünüzde canlandırduğunuz hedeflerin beyninize “kaydedildiği” bir haldir. Canlı biçimde duyumsanan bu hedefler, otomatik sibernetiğinizin ya da hedefe odaklı davranışınızın sürekli ve bilinçdışı bir şekilde yönlendirildiği noktalar olacaktır.

### *Gevşeme egzersizi*

Gevşeme konusunda kendinizi kolayca eğitebilirsiniz. Rahatsız edilmeyeceğinizden emin olduğunuz yirmi dakika veya yarım saatlik bir süre ayırın kendinize. Sessiz bir odada oturun ya da uzanın; rahat olmanız ve uygulama sırasında değiştirmemeniz kaydıyla, hangi konumda olduğunuzun bir önemi yoktur. İsterseniz, ışıkları söndürün. Oturuyorsanız, bacaklarınızı yan yana getirin, kollarınız iki yanda rahatça dursun.

Yatıyorsanız, sırt üstü uzanın, dizlerinizi kaldırın ve başınızı ince bir yastıkla (veya kitapla) destekleyin. Yararlı olacağını düşünüyorsanız, sakinleştirici bir müzik çalın.

Gözlerinizi hafifçe kapatın, soluğunuz hafif ve düzenli olsun. Her soluk verişinizde “huzur” sözcüğünü veya gevşemenize yardım edecek başka bir sözcüğü tekrarlayın ve tüm endişelerinizin, gerilimlerin bedeninizden dışarı aktığını hayal edin. Şimdi, her bir kas grubuna ayrı ayrı odaklanın. İlk olarak parmak, bilek ve ön kol kaslarınızı gerin; onları gevşetmeden önce birkaç kez yumruklarınızı olabildiğince sıkın. Tüm stresin kollarınızdan parmaklarınıza geçip dışarı aktığını hayal edin.

Nefes alıp verişinize odaklanın; her soluk verişinizde sakinleştirici sözcüğünüzü tekrarlayın. Sonra, boyun kaslarınızı germek için başınızı yastığa veya sandalyenin arkasına iyice bastırın. Yavaşça beşe kadar sayın ve sonra gevşetin. Omuzlarınızı kaldırıp sırtınızı zeminden veya sandalyeden uzaklaşacak biçimde olabildiğince kamburlaştırın; tamamen gevşetmeden önce yine yavaşça beşe kadar sayın. Bunları yaparken düzenli ve hafif hafif nefes alıp verin, sakinleştirici sözcüğü içinizden tekrarlayın.

Şimdi, dişlerinizi sıkıp dilinizi damağınıza bastırarak çene ve dil kaslarınızı gerin. Gözlerinizi sımsıkı yumun ve alnınızı kırıştırın. Her bir germe için yavaşça beşe kadar sayın ve tamamen gevşeyin, bedeninizin her parçasından gerilimin uzaklaştığını hissedin. Gövdenizi gevşetmek için, göğsünüzün artık daha fazla şişemeyeceği noktaya dek soluk alın ve aynı anda, sanki bir yumruk yemeyi beklermişçesine karnınızı içeri çekin; nefesinizi ve karnınızdaki gerginliği birkaç saniye koruyun. Aynısını bacaklarınız, bilekleriniz ve kalçalarınız için de yapın. Ayak parmaklarınızı uzatıp gerin, bacaklarınızı gerip kalçalarınızı sıkın. Bu “uzat, ger, sıkıştır” konumunu yavaşça beşe kadar sayana dek koruyun, sonra sakince nefes alıp vermeyi sürdürerek gevşemenin tadını çıkarın ve tüm gerilimlerin bedeninizden çıkıp gittiğini hayal edin.

Bedeninizin her bir parçasının gerilimden kurtuluşuna ve her soluk verişinizde o sözcüğü tekrarlarken oluşan dinginliğe dikkat edin. Bedeninizin herhangi bir parçası yine gerginleşecek olursa, egzersizi tekrarlayın. Yaratmakta olduğunuz özgül gevşeme hissini tanıyın ve keyfini çıkarın. Bir süre sonra, herhangi bir yer ve zamanda hızla gevşemenin

kestirme yollarını kullanabilir hale geleceksiniz. Tüm kaslarınızı olabildiğince uzun süre sıkın, solumanızı isteyerek yavaşlatın ve daha uzun süreli egzersizde yaşadığınız toptan gevşeme deneyimini anımsayın.

## **“Kafa kurcalayıcı” düşüncelerden kurtulmak**

Fiziksel olarak gevşediğinizde bile zihniniz düşüncelerle meşgul halde kalabilir. Kendinizi mutlu ve güvende hissettiğiniz hoş bir yeri göz önüne getirerek istenmeyen düşünceleri uzaklaştırabilir, zihninizi sakinleştirebilirsiniz. Burası, açık havada veya sevdiğiniz bir odada ve koltukta, gerçek ya da hayali bir yer olabilir. Koşullar mükemmelleşene dek onları istediğiniz gibi değiştirin. İmgeleri içsel olarak görmenin yanı sıra, deneyim çok gerçek bir hal alana dek sesleri de işitin, tüm hisleri algılamaya çalışın. Bu güzel hali birkaç dakika boyunca koruyarak tam bir huzur yaşayın. Düşünceler zihninize üşüşürse, onlarla savaşmayın. Yalnızca “özel yeriniz”deki tüm o hoş görüntülere, seslere ve hislere sakince yeniden odaklanın. Bu içsel imgeleri yakalayamıyorsanız endişelenmeyin. Bazıları bir şeyleri gözlerinin önünde canlandırmakta zorluk çeker. Ama herhalde çocukken hayal gücünüz yeterince güçlüydü; insana özgü bu evrensel beceriyi yeniden kazanmak için sadece biraz alıştırma yapmanız gerekir. Uç durumlarda, kendi dışınızdaki bir şeyi, örneğin içinde bulunduğunuz odanın yerleşimini gözünüzün önüne getirmeye başlayabilirsiniz. Ya da size çok yakın birinin yüzü gibi tanıdık nesneleri kullanın. Ardından, geçmiş tatillere, bir ödül veya herhangi bir başarı belgesi kazandığınız unutulmaz keyifli olaylara uzanın. Tıpkı uzun süre alçıda kaldıktan sonra bir bacak veya kolun yeniden çalışır hale gelmesi gibi, bu zihinsel beceriyi böylece geri kazanacaksınız. Çok geçmeden, çocukluğunuzun uzak anılarına bile dala bileceksiniz. Kötü anıları dilediğinizce yönlendirebilirsiniz (bir anı, daha yakın deneyimlerin ve değerlerin ışığı altında her anımsayışımızda değişmesi muhtemel olan bir elektro-kimyasal örüntü veya beyin damgasıdır). Güzel anıları ise mevcut hedeflerinize ulaşmanız için sizi güçlendirecek araçlar olarak kullanabilirsiniz. Örneğin, bir çocuk gibi tamamen gevşemiş ve çekingenliği üzerinizden atmış olduğunuz bir zamanı anımsayabilir ve bunu, şu anki ihtiyaçlarınız için bir model olarak kullanabilirsiniz.

Fiziksel ve zihinsel gevşeme haline kolaylıkla girene dek bu teknikleri birkaç kez tekrarlamanız gerekebilir. Kısa zamanda, kestirme yöntemler kullanarak fiziksel anlamda hızla gevşeyebileceksiniz. Sonra da, içinizdeki özel yere aşına oldukça, ona daha hızlı ulaşp zihninizi kurcalayan düşüncelerden kurtulabileceksiniz. Bunlar da tıpkı diğerleri gibi pratik ve aşinalık gerektiren becerilerdir. Onları her kullanışınızda ruh halinizi değıştirecek ve aksi takdirde yapamayacak olduklarınızı yapma gücünü elde edeceksiniz.

## *Anında alfa hali*

Pek çok kez, bu güçlendirici zihin haline hiç hazırlanma fırsatı olmadan, hızla girmek zorunda kalacaksınız. Örneğin, patronun odasına çağrıldıysanız, yukarıda anlattığım uzun gevşeme egzersizini yapacak zamanınız olmayacaktır. Ama yaşamayı öğrendiğiniz alfa haline “çapa atmak” ve bu hale neredeyse anında girmek mümkündür. Çapa, bir davranışı veya zihin halini meydana getiren herhangi bir şey, örneğin sabahları çalar saatin sesi, belirli bir tını, ya da daha iyi performans sergilemek üzere yaptığımız herhangi bir ritüel olabilir. Kinestetik çapa dokunmayı, ya da parmaklarınızı kenetlemek gibi fiziksel bir hareketi gerektirir. İşitsel çapa, herhangi bir ses, kendinizi coşturmak üzere “Haydi bakalım!” veya “Yapabilirsin!” gibi bir telkin veya bir melodi olabilir. Görsel çapa, belirli bir davranışı veya hissi tetikleyen gördüğünüz bir şey; bir örümcek, önemli bir müşterinizin veya patronunuzun bürosunun kapısı, ya da rahmetli büyükbabanızın yüzü gibi içsel bir imge olabilir. Özgöl, biricik çapaları alfa halinizle ilişkilendirdiğinizde, yalnızca çapaları “fırlatmakla” bile o hali anımsayabilirsiniz. Örneğin, gevşeme egzersizinde kullandığınız sakın sahneyi gözünüzün önüne getirebilir, sol ayağınızın başparmağını büküp içinizden “huzur, huzur” diyebilirsiniz. Alfa halinizle güçlü bir biçimde bağdaştırılmışsa, çapaları egzersiz yaparken, en derin gevşeme halini yaşadığınız anda fırlatın; o hali anında anımsayacaksınız. Üç çapayı birden atabileceğiniz gibi, pratik yapıp güven kazandıkça yalnızca birini de atabilirsiniz (kinestetik olan genelde en güçlüsüdür). Sizin için bir anlamı olan çapaları seçmeniz önemlidir.



Bir başka etkili yaklaşım da alfa halini sayılarla ilişkilendirmektir. Uzun bir gevşeme egzersizi yaparken, örneğin 100'den geriye doğru sayın. Bunu, 3'e vardığınızda fiziksel olarak tamamen gevşemiş olacağınız şekilde zamanlayın ve bu sayıyı her zaman fiziksel gevşeme ile bağdaştırın; tercihen 3 rakamını unutulmayacak bir biçimde, parlak ışıklarla ya da fildişi bir plaka üstüne altın kaplamayla yazılmış olarak hayal edin. Ya da zihninizde bir film yaratıp, kendinizi bu rakamı yazarken görebilirsiniz. Yukarıda anlattığım gibi, hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi aklınızda canlandırarak kafanızı meşgul eden düşüncelerden kurtulunca, bu zihin halini 2 rakamı ile bağdaştırın; yine, bu rakama da anımsanması kolay olan özel nitelikler atayın. Erişebileceğiniz, kaçınılmaz olarak alfa beyin dalgaları düzeyinde olacak en derin hal, 1 rakamına ayrılabilir.

Biraz pratik yaparak, 10'dan 1'e veya 5'ten 1'e doğru kısa bir geri sayımla alfa haline ulaşabilirsiniz. Bu kez, ilk yöntemdeki sözcükler veya hareketler gibi, rakamlar çapa işlevi görür. Zamanla bu ilişkilendirme tamamen alışkanlık haline gelecek ve rakamları aklınızda kendinize özgü bir biçimde canlandırdığınızda (tercihen aynı şekilde işitip hissettiğinizde) alfa haline otomatik olarak gireceksiniz. Bu alfa halinde, anıları hatırlayıp yönlendirmek veya hedefleri içselleştirmek gibi her türden zihinsel faaliyeti yürütebilirsiniz.

Gevşemek konusunda kendi fikirlerinizden de yararlanın. Bazı kişiler müzik veya kıyıya vuran dalgalar, hızla akan bir nehir gibi doğal seslerin kaydedildiği kasetler dinlemekten hoşlanırlar. Kimisi çok ağır olduğunu, kimisi de çok hafifleyip uçtuğunu hayal eder.

## **Daha iyi bir zihin halini planlamak**

İşe yarayan bir gevşeme tekniğini öğrendikten sonra, yaşam tarzınıza olabildiğince çok sayıda gevşetici etkinlik katabilmek için bir sürü şey yapabilirsiniz. Hepimiz farklı koşullar altında gevşeriz; ideal olanı, hayatınızdaki önemli şeylerin hakkını vermeyi ihmal etmeden, örneğin üretken yaratıcılık için seyahat veya diğer "harcanan" zamanları kullanarak daha fazla sakin dönem oluşturmaktır. Bazı sürücüler tek başına yaptıkları uzun yolculukları, zorlu trafik şartlarında bile çok rahatlatıcı bulurlar. Aldıkları keyif ve başardıkları bilinçdışı yeterlilik düzeyi, stresin mevcut olmadığını ve zihinlerini güvenle "serbest bırakabildik-

lerini” göstermektedir. Kimisi, araba kullanmayı hiç de keyifli ve rahatlatıcı bulmadığı için böyle zamanlarda yaratıcı değildir. Benzer şekilde, yemek pişirmek sizin için bir külfetse, yemek hazırlarken keyif alıp rahatlayan birinin edinebileceği sağ beyin içgörülerine sahip olamazsınız. Öte yandan, aynı keyfi ve zihinsel huzuru balık tutarken, yürürken, nakış işlerken veya modeller oluştururken buluyor olabilirsiniz. Dolayısıyla bu size bağlıdır, ama daha nitelikli düşünceler üretmenin koşullarını bir şekilde yaratmanız gerekir.

Gevşeme teknikleri konusunda özel bir eğitimden geçmeden, yalnızca yaşam tarzınıza keyifli ilgi alanları ve hobiler dahil ederek kendinizi daha yaratıcı olmaya koşullandırabilirsiniz. Hoşlandığınız şeyleri yaparken harcayacağınız fazladan zaman, hüsrana yol açan sorunlarla uğraştığınız sürelerin acısını fazlasıyla çıkaracaktır. İş başından aşkın bir yönetici için bu, sağlık açısından olduğu kadar, onu doğallıkla izleyen daha üst düzey yaratıcılık ve üretkenlik açısından da sağlam bir öğüttür. Böylesi zamanlar işkolik bir yaşam tarzı içinde kaybolup gidiyorsa, sizi sürüden farklı kılacak ve iş hayatınızda size rekabetçi bir konum sağlayacak “beynin bütününden çıkan” fikirler edinmeyi hiç beklemeyin. İster özel, ister iş hayatınızda olsun, kuantum iyileşmeler yoğun, etkin dönemlerle dolu, genellikle at gözlüklü bir yaşam tarzında nadiren görülür. Sol beyin, itfaiyecilik gibi tepkisel, operasyonel işlere ya da insan faktörünü içeren pek fazla değişkenin olmadığı rutin çalışmalara uygundur. Değişimin her düzeyiyle baş edebilen, bilinen sorunlara tepki vermek yerine fırsatları belirleyebilen proaktif düşünce, beynin bütünüyle daha yüksek kapasiteli bir düşünüş gerektirir. 2. Bölüm’de verilen bilimsel ve girişimci atılımlar, bu şekilde düşünmenin ne kadar olağanüstü olabileceğini ve etkisini göstermektedir.

Yaptığınız etkinliklerden hangisinin sizi rahatlattığına, ne zaman ve hangi koşullar altına yaratıcı olma eğilimi gösterdiğinize dikkat edin. Yararlı olacağını düşünüyorsanız, aklınıza gelen her fikri yazabileceğiniz bir günlük tutun. Sonra yaşam tarzınızı bu tür etkinliklere ve hoşunuza giden yenilerine daha çok yer açacak biçimde düzenleyin. Bu tarz etkinlik ve ilgi alanlarınız yoksa, belki de bir zamanlar “biraz zaman” ayırmaya kararlı olduğunuz bir hobi veya ilgi alanına açılarak onlara mekân yaratın. Yeni etkinlik gerçekten bir zaman sorunu yaratıyorsa, önceliklerinizi yeniden değerlendirmeniz gerekebilir; bu, en iyi zaman

yöneticilerinin her zaman yaptıkları bir şeydir. Ancak unutmayın ki, gevşemiş, yaratıcı bir dönemde elde edeceğiniz birkaç iyi fikir, en karmaşık zaman sorunlarına uygulanabilir.

## **Yaratıcılığı zihinsel provayla yaratmak**

Göz önünde canlandırma teknikleri yaratıcı bir zihin halini başlatmak için de kullanılabilir. Çok yaratıcı olduğunuz bir zamanı düşünün, ardından o etkinlikle bağlantılı görüntüler, sonra sesler, sonra hisler üstünde durmaya biraz vakit ayırın. Bunu, gerekirse kendinizi hazırlamak için daha önce anlatılan “alfa” tekniğini kullanarak, gevşemiş bir halde yapın.

Sonra bunu bir aşama ilerletin. Anımsadığınız görüntülerin, seslerin ve hislerin özelliklerine dikkat edin. Örneğin, görsel imgelerden biri net veya bulanık; siyah beyaz veya renkli; bir ekran içinde veya geniş açılı olabilir. Ya da zihninizde, kendinizi bu resmin içinde görebilir veya kendi gözlerinizle izleyebilirsiniz. Bu düşünce özellikleri alt temsil biçimleri olarak bilinir; düşüncenin ana temsil biçimleri ise üç temel duyunuza –görme, işitme ve hissetme– dayalıdır. Aynı işlemi, anımsadığınız sesler için de yapın; örneğin, yüksek veya alçak, ya da insan sesleri söz konusuysa tiz veya pes, hızlı veya yavaş gibi. Sonra aynısını hisler için yapın; yumuşak mı sert mi, pürüzlü mü pürüzsüz mü olduklarına bakın ve kimi zaman müziğe atfedilen karıncalanma hissi gibi, süper yaratıcı zihin halinizle ilişkili olan fiziksel duyumsamaları da dikkate alın.

Yaratıcı olduğunuz değişik zamanları yeniden düşünürseniz, aklınıza çok farklı olaylar gelebilir. Örneğin, iş ve kişisel yaşamınızdan örneklerin bir karışımını görebilirsiniz. Ama göz önünde canlandırma egzersizini sürdürdükçe, alt temsil biçimlerinin ortak olduğunu keşfedebilirsiniz; yani, size göre yaratıcı bir zihin hali anlamına gelen düşünme özelliklerinin belli bir bileşimi vardır. Bu bileşimi ya da hali, ihtiyaç duydukça anımsayabilirsiniz, ama bunun için önceden planlama yapmanız gerekir.

İşte bunun yolları:

- İleride, yaratıcı olmak isteyeceğiniz bir zamanı düşünün. Gerçek bir fırsat –sözgelimi, yaklaşmakta olan bir iş projesi, toplantı ya da sunum– seçin.
- Durumu ya da olayı, bu üç ana temsil biçimini kullanarak hayalinizde canlandırın ya da zihnen prova edin ve az önce yaratıcı belleğinizle ilgili olarak yaptığınız gibi, alt temsil biçimlerine dikkat edin.
- Alt temsil biçimlerini birer birer, yaratıcı belleğinizde tanımladığınız temsil biçimleriyle değiştirin. Özellikle, yaratıcı belleğinizde olayları adeta kendi gözlerinizle izleyerek geleceği gözünüzün önünde canlandırırken kendinizi resmin içinde görebildinizse, ilişkilendirilmiş temsil biçimine dönün.
- Gelecekteki deneyiminize, tıpkı televizyonunuzun görüntü ve ses ayarını yapar gibi, ince ayar yapın.

NLP'den alınan bu tekniği kullanarak geçmişte yaşadığınız herhangi bir zihin halini anımsayabilir ve olumlu amaçlar için kullanabilirsiniz. Bu teknik, daha önce ele aldığımız akış haline, ya da yaratıcılıkla ilişkili olmasa da fiziksel bir beceri veya ustalık, yoğun bir odaklanma, uğruna çabaladığınız güçlü bir arzu veya düşünle bağlantılı, yüksek performans gerektiren özel bir zamana uygulanabilir. Yapmakta olduğunuz şey sadece, üstünlüğe model oluşturmaktır; ama bu kez kendi üstünlüğünüz söz konusudur. Böylece, arada bir ortaya çıkan süper performans daha sıklaşabilir ve genel yeterlilik düzeyiniz daha tutarlı hale gelebilir.

## Disney stratejisi

Pek çok insanın aklına iyi fikirler gelir, ama bunlar doğru dürüst değerlendirilmeden hemen silinip atılır. Anlaşılan, sağ beynin ürettiği fikirler daha yüzeye çıkma şansını bile bulamadan mantıklı sol beyin tarafından eleştirilip yargılanmaktadır. Öyleyse sorun, yaratıcı olmamamız değildir; sadece her türden düşünceyi soyutlamayı öğrenmemiz gerekir. Beynimizin her iki yarısının en iyi yaptığı şeyi yapmasına izin vermiyoruz. Örneğin, bazen pratik ve düzenli olmalı, bazen yapıcı eleştirilerde bulunmalı, bazen de yalnızca fikir üretmeliyiz. Bu teknik, düşünen kişiliğimizin üç yönünü birbirinden ayırmamıza yardım eder: Hayalci,

pragmatik ya da pratik örgütleyici ve eleştirmen ya da yargıç. Bu üç yönün yaptığı katkıların birbirinden ayrılması, her birini azamiye çıkarır. Aşağıdaki tarif *NLP for Managers* (Yöneticiler için NLP) adlı kitabımdan uyarlanmıştır. Anlatılan teknik ise, *Strategies of Genius* (Deha Stratejileri) adlı kitabın yazarı Robert Dilts'in yürüttüğü, Walt Disney'i konu alan bir çalışmaya dayalıdır.

1. Etkili biçimde ele almak istediğiniz bir durumu veya meseleyi düşünün. İşyerindeki personelle ilgili bir konu, karmaşık ve riskli, hatta içinden çıkılması zor bir görev, yararlanmak istediğiniz bir fırsat gibi gerçek bir durum seçin ki tekniği tam anlamıyla sınavabilirsiniz. Sonra da gözünüzün önüne, hayalci, gerçekçi ve eleştirel yanlarınızı temsil etmek üzere içine adım atacacağınız üç hayali mekân getirin.
2. İlk olarak, gerçekten yaratıcı olduğunuz, bol miktarda yeni fikir ve seçenek ürettiğiniz bir zamanı düşünün. Eski işlerinizi ya da işle ilgili olmayan durumları düşünebilirsiniz. Hayalci konuma girin ve deneyimi yeniden yaşayın. Her bir temsil biçiminden geçin ve sonra görüntüleri, sesleri ve hisleri bir araya getirin ki, sonuçta o sırada nasılsanız o halde olabilesiniz. Adım attığınız yer, sadece o deneyime bağlıdır. Yaratıcı olduğunuz bir zamanı anımsayamıyorsanız, kendinizi öyle olduğunu bildiğiniz birinin yerine koyup o kişinin neler hissedeceğini hayal edin. Sonra yaratıcı konumdan geri çekilin.
3. Şimdi de gerçekçi, dikkatli ve iyi örgütlendiğiniz bir zamanı düşünün. Bu, bir planı yürürlüğe koyup pek çok yönünü etkili biçimde ele aldığınız bir zaman olabilir. Yine, imgelemenizi kullanarak, bu gücü sergileyen başkalarının deneyimlerinden yararlanabilirsiniz. Bu hal zihninizde "zirveye ulaştığında", gerçekçi konuma geçin; durumunuzu fiziksel noktaya bağlayın ve sonra geri çekilin.
4. Sonra da kendinizin eleştirmeni olun; yaratıcı eleştiriler yaptığınız, bir savın veya çözümün zayıf noktalarını saptadığınız bir zamanı düşünün. Bu size zor geliyorsa, benzer şekilde düşünen eleştirel kişileri hayal etmekte güçlük çekmezsiniz herhalde. Eleştirel konuma geçin, deneyimi tam anlamıyla yeniden yaşayıp o noktaya bağlanın ve yine geri çekilin.

5. Farklı noktalarda bu üç hale bağlandıktan sonra, artık iyi performans göstermek istediğiniz gerçek durumu göz önüne almaya başlayabilirsiniz. Hayalci konumunuza girin ve sorunu çözmek için tasavvur edebileceğiniz tüm yaratıcı yolları bulun. Uygulanabilir veya makul şeylerin dikkatinizi dağıtmasına izin vermeyin; yalnızca fikirlerin rahatça, beyin fırtınası tarzında akmasına izin verip az önce yaşadığınız güçlendirici yaratıcılık haline girmeye çalışın. Bu halin içinde eleştiri, hatta değerlendirme bile yoktur, dolayısıyla hiçbir fikir reddedilmeyecektir. “Ya şöyle olursa...” veya “acaba...” gibi konuşma kalıplarını kullanarak, başarı güvenceniz olsaydı ortaya atacağınız şeyleri hayal edebilirsiniz. Bu hoş bir deneyim olabilir, dolayısıyla hayal kurmanın tadını çıkarıp, yaratıcı konumunuzu en sevdiğiniz koltuk ya da oda gibi iyice tanıyın. Yaratıcı fikirleriniz tükendiğinde bu konumdan çıkın ve o hali üstünüzden “silkeleyin”.
6. Daha sonra gerçekçi konuma girin ve fikirlerinizi eyleme geçirin. Bu fikirler bir anlam ifade edene dek zamanlama, kaynaklar, örgütleyip başlatmanız gereken şeyler gibi tüm pratik yanlarını düşünün. “Bunu nasıl yapabilirim?” diye sorun ve kendi sorularınızı pragmatik, gerçekçi bir şekilde yanıtlayın. Hepsini yüksek sesle söyleyin. Bir ortağınız varsa, notlar alıp tekniğin daha sonraki kısmında üzerinde durmanız gereken şeyleri size anımsatabilir. Sonra bu konumdan da geri çekilin.
7. Sonra yine eleştirmen konumuna geçin ve bu kez tüm pürüzleri ortaya çıkarmak için eleştirel becerilerinizi kullanın. Neleri unuttunuz? Neler ters gidebilir? Bedeli nedir? İsteddiğiniz kadar eleştirin ama yapıcı olmaya ve sonucu, yani çözmekte olduğunuz sorunu aklınızda tutmaya devam edin. Daha sonra tarafsız bir konuma geri çekilin.
8. Şimdi iyi fikirlerin sayısını artırmak üzere hayalci konumunuza geri dönüp, bu kez diğer “yanlarınızın” yarattığı pratik sorunları ve eleştirileri ele alın. Engellere ve eksiklere çözüm ararken, tıpkı ilk baştaki fikirleri düşünürken olduğunuz kadar yaratıcı olun.
9. Sorununuz çözülene dek bu döngüyü tekrarlayın. Muhtemelen, önemli zayıf noktaların birer birer çözüldüğünü –aslında yeni sorunlara dönüştüğünü– ve zamanından önce eleştirilmedikçe, işini

yapması için rahat bırakılan hayalci yanınızın düşünüp ortaya çıkarabileceklerinin sınırı olmadığını göreceksiniz. Eleştirmen yanınızın hedef aldığı gerçek sorunlar gittikçe azalacak, ama bunlar daha özgöl hale geldiklerinden yaratıcı biçimde ele alınabilecektir. Gerçekçi yanınız ise gözden geçirilip değiştirilen her bir çözümün pratik bir gerçeklik haline gelmesine yardım edecektir. Kendi fiziksel konumlarına bağlandıklarında güçlü kimliklerini ortaya koyan bu üç rol, gitgide daha fazla uyum içinde işe yaramaya başlayacaktır.

Artık yaratıcılığa ve doruk performansına uygun zihin haline girmek için gereken bilgi ve becerilere sahipsiniz. Bir sonraki bölümde, yaratıcılığı ve akış halini farklı durumlarda, ama belirli amaç ya da sorunlara yönelik olarak harekete geçirmek için kullanabileceğiniz bir dizi teknik yer alıyor. Bunları deneyin. Beyninizi eğitin. Onları sorunları çözmek ve yaşamınızda fırsatlar yaratmak için gerçek yaşam koşullarında kullanın. En üst düzey performans artık elinizin altında.

# BEYİN EĞİTİMİ TEKNİKLERİ

## GİRİŞ

**B**ir bilgisayarın hayal gücüne ve mizah anlayışına sahip olacak şekilde programlanamaması gibi, insanın yaratıcılığı da teknik kullanmakla üretilemez. Ama içsel yaratıcılığınızı beslemenize veya harekete geçirmenize yardım edecek bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bu tür düzinelerce teknik vardır ve pek çoğu dünyanın dört bir yanındaki büyük şirketlerde başarılı bir biçimde kullanılmaktadır. Kişisel olarak ve uluslararası seminerlerle, çalıştaylarda kullanmış olduğum birkaç tane-sini, farklı durumlarda kullanabilmeniz için seçtim.

Performansınızı iyileştirmek istediğiniz alanları belirleyin. İstediklerinizi başarmaktan sizi alıkoyan üç şey düşünün ve bu bölümde yer alan tekniklerden bir ya da birkaçını onlara uygulayın. Dış etkenlere göre daha kontrol edilebilir olan ve muhtemelen her durumun temelini oluşturan kendi içinizdeki engellerle işe başlayın. Örneğin, bir kişinin üstünüzde olumsuz bir etkisi olabilir ve siz o kişinin aynı şekilde olumsuz etkilenmediğini, hatta ne hissettiğinizin farkında bile olmadığını gayet iyi bilirsiniz. En azından ilk bakışta bu sizin sorunuzdur ve önceki bölümde öğrendiğiniz gibi, o konuda yapabileceğiniz bir şeyler vardır.

Aynı teknikleri, zaten iyi olduğunuz bir konuda üstünleşmek için de kullanabilirsiniz. Bu süreç her düzeyde geçerlidir. Performansınızı, henüz ulaşılmamış hedefler açısından da ele alabilirsiniz. Aşağıdaki “sorunlar” ve “hedefler”le nasıl kolayca bağlantı kuracağınızı göreceksiniz.

Kendi başına düşünmektense, mekanik bir sürece veya tekniğe başvurmak her zaman çekici gelir. Bu tekniklerin hiçbirisi, konu üzerinde düşünmeden kullanılamaz. Ayrıca bunlar, önceki bölümde okuduğu-



nuz yaşam tarzı ve kendinizle ilgili inançlarınızla ilgili önemli ilkelerin yerine de geçemez.

## **Yaklaştırmacı ve uzaklaştırmacı yaklaşımlar**

Sorunları çözerken iki tür “düşünüş” söz konusudur. İlki analitik, ya da yaklaştırmacı olandır ve genellikle sol beyin düşünüşüyle bağdaştırılır. Bu yaklaşım, nadiren şaşırtıcı evreka deneyimleri üretmekle birlikte, ne istediğinizi tanımlayabilmeniz ve de bir çözüme giden doğrusal veya mantıklı bir yol olması koşuluyla, apaçık sorunlarda, hatta karmaşık olanlarında bile işe yarar. Tarif edeceğim yöntemlerden birkaçı esasen bu yaklaştırmacı türdendir; onları zaten biliyor olabilirsiniz. Ama her birine bir sağ beyin unsuru ekledim, dolayısıyla isimleri tanıdık gelse bile bazıları önemli bir uyarlamadan geçmiş oldu.

Diğer yaklaşım ise analitik olmaktan çok kışkırtıcıdır; yepyeni bir içgörü edinebilmek için olaylara olabildiğince farklı açılardan, “her şeyi baş aşağı çevirerek” bakar. Bu, yanal veya uzaklaştırmacı yaklaşımdır, yeni bir çerçeveye oturtma denilen yöntemi kullanır. Bu yaklaşımda tahmin edilebilir bir çözüme doğru izleyebileceğiniz adımlar yoktur. Bu kışkırtıcı gereksinimi karşılama amaçlı tekniklerin hemen hepsi sağ beyin düşünüşünü harekete geçirir. Pratikte daima beynin her iki yarısını da kullanırız, dolayısıyla bu tekniklerden çoğunu kapsayan mantıksal ve yanal sorun çözme tekniklerinin bir bileşimi, genelde en iyi sonucu verir. İşin içinde biraz analiz vardır, ama hayal gücünüzü kullanıp bilinen kalıpların dışına çıkarak düşünmeniz de gerekir.

## **Size en uygun olanı bulun**

Okuyacağınız teknikler işlev ve özellikleri açısından birbirinden farklıdır. Bazıları birkaç dakikada uygulanabilirken, kimilerinin hakkını vermek için çok daha uzun bir süre gereklidir. Bazıları akla gelebilecek her soruna kolayca uygulayabileceğiniz (tersine çevirme veya kümeleme gibi) yaratıcılık kavramlarına yakınken, kimileri sistematik ve odaklıdır, daha iyi işlemlerini sağlayabilmek için uyulması gereken katı kuralları vardır. Çeşitli beyin-yazma tekniklerinden bazıları (birkaçı Japonya’dan çıkmıştır), grup kullanımına, özellikle de iş hayatına uygulanmak üzere tasarlanmıştır; birçok okur grup yönetiminde kullanmak isteyeceği

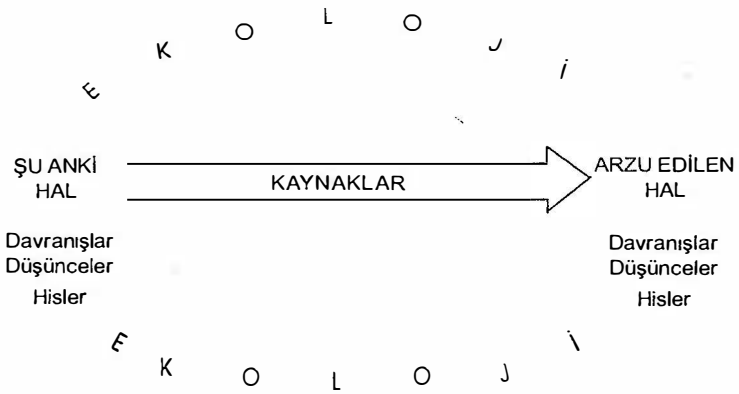
için, bunları da ekledim. Ancak tekniklerin çoğu bireysel olarak kullanılabilir ve hepsi kendi başınıza kullanabileceğiniz şekilde uyarlanabilir. Dolayısıyla kitabın bu bölümü, “kendi işini kendin yap” türündendir. Gruplarda ise birkaçı bağımsız yardımla –yani biraz uzmanlıkla– en iyi sonuçları verecektir. Ama bu, herhangi bir yaratıcı girdi katmaktan çok, süreci denetlemek içindir ve kitabı okuduktan sonra o işi kendi başınıza da yapabilirsiniz. Bazı teknikleri kullanmaya başlayabilmeniz için belirli bir hedef veya sorun olması gerekir, bazıları ise ne olduğunu bilmediğiniz fırsatları aramak için kullanılabilir. Bazıları sorun çökmekten ziyade özellikle sorunu bulmak ya da tanımlamak içindir. Daha önce görmüş olduğumuz gibi, “sorun içgörüsü” ya da doğru sorunun sorulması her durumda cevabın yüzde 90’ını temsil eder, bu nedenle sorun tanımlamaya yönelik bu yanal yaklaşımlar çok etkili olabilir.

Dolayısıyla, hangi tekniği kullanacağınızı seçerken size en uygun olanı bulmalısınız. Ne tür tekniklerin sunulduğuna, hangilerinin ele almak istediğiniz türden sorunlara veya performansa en iyi uyduğuna ve hangi yöntemlerin size daha çekici geldiğine dair bir fikir edinmek için önce bütün bölümü okumanızı öneririm.

## **Beyninizi eğitmekten, doruk performansa**

Bu teknikler en üst düzey performansa nasıl katkıda bulunur? Performans, hedeflere veya sonuçlara ulaşmakla ilgilidir ve bu, Şekil 2’deki gibi, şimdi içinde olduğunuz hali değiştirip bir başka hale girmek anlamına gelir.

Sağ beyin sezgisi ve yaratıcılık da, önceden görmüş olduğumuz gibi, hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Yoktan var olmaz. Buradaki her yöntem, sonuçlara ulaşmanıza yardımcı olma kıstasını karşılamaktadır. Sonuçlar, sorunlar ve fırsatlar birbiriyle ilişkili olabilir. Bir sonucu, soruna dönüştürebilirsiniz. Hedefiniz B noktasına gitmekse, sorunuz, orada bulunmayıp hâlâ A noktasında olmanız ve belki de oraya nasıl gideceğinizi bilmemenizdir. **Sorun:** A noktasından B noktasına nasıl gidilir? Ya da bir sorunu, sonuç haline getirebilirsiniz. **Sonuç:** Sorunu çözmek ve hedeflediğiniz daha iyi hale ulaşmak. Dolayısıyla hedeflerinize erişmenize ve fırsatları yakalamanıza yardım edecek bir “sorun çözme” aracı kullanılabilir. Bir “fırsat arama” aracı (okuyacağınız tekniklerden bazı-



Şekil 2. Hal Değişikliği

ları bu türdendir), sorunu çözmenin yaratıcı yollarını ortaya çıkarmakta kullanılabilir.

Bir sorunu çözmek, bir fırsatı yakalamak, bir düşü gerçekleştirmek, bir hedefe varmak; istediğiniz şeyi ne şekilde tanımlarsanız tanımlayın, bir hal değişikliği gereklidir. En azından, kendinizi nasıl hissettiğiniz (başarılı, mutlu, tatmin olmuş) dahil olmak üzere, *sizin* değişmeniz gerekir. Bir şeye sahip olmak, bir şeyler bilmek, bir şeyler yapabilmek, başka biri olmak ve kendinizi farklı hissetmek isteyebilirsiniz. Beyninizi eğitmek, önünüze koyduğunuz hedeflere ulaşmanın, sorunları çözmenin ve fırsatları yakalamanın bir alışkanlık haline gelmesi demektir. Bu bölümdeki teknikler arzu ettiğiniz performans hedeflerinize ulaşmanıza yardım edecektir. Bunları istediğiniz gibi uyarlayın, ama en azından bir deneyin.

### Akış halini başlatmak

Bu teknikler, insanoğlunun başarılarında aslan payına sahip olduğunu söylediğim iki önemli yaratıcı deneyimi nasıl etkiler? İçgörüler, bu kitapta şimdiye dek ele alınan tüm ilkelere ve koşullara tabi olmakla birlikte, siz egzersizleri yaparken de ortaya çıkabilirler. Ama çoğu kez fikirler, analiz ve bilinçli düşüncenin ardından gelir. Mantıklı çözümler

de oluşabilir, bir matematik problemini çözmek gibi yararlı ve doyurucu olabilir, ama şaşırtıcı olmaz. Bunlar içgörü değildir. Oysa tekniğin ele aldığı soruna veya hedefe normalde olduğundan daha fazla maruz kalmak; dakikalar, saatler veya günler boyu süren bir kuluçka döneminden sonra içgörülerini üretebilir.

Akış deneyimleri, 7. Bölüm’de öğrendiğiniz yaşam tarzı ve inanç derslerine de bağlıdır. Bu kışkırtıcı teknikler, sol beynin düşünme kalıplarını unutup tam tersini öğrenmenize ve yeni kalıplar yaratmak üzere bilinçdışınızı, sezgisel zihninizi kullanmanıza yardım edecektir. Bu, tıpkı fiziksel alışkanlıklar gibi, pratik yapmayı ve alışkanlıklar oluşturmayı gerektiren becerilerle ilgilidir. Öyleyse, azimle, tekrarlaya tekrarlaya kendinizi alıştıran bu becerileri edinin ve sorunu kestirmeden çözme işini bilinçdışı beyninize bırakın.

Bazı durumlarda, egzersizi yaparken bir akış hali yaşamaya başlayacaksınız. Beyin fırtınası yapan gruplar sıklıkla, fikirlerin sel gibi aktığı bir “coşkunkluk” yaşarlar. Başka zamanlarda bu hal, ertesi gün yaşanabilir ya da hiç yaşanmayabilir – sağ beyin deneyimlerini sipariş edemezsiniz. Ama evreka ve akış deneyimleri, tıpkı bir rüyanın o günkü sorunlarla bağlantılı olabilmesi gibi, kendinizi sorununuza veya sonucunuza uygun bir biçimde açmanıza yanıt verirler.

Aşağıdaki teknikler belli bir sırayla verilmiştir. Aynı bölümde yer alan bir başka tekniğe yapılan göndermeler ise karşılaştırma yapabilmeniz için italikle belirtilmiştir.

---

## BALON DİYAGRAMLAR

---

Bunlar, Tony Buzan’ın deyimiyle “zihin haritaları”nın öncülüdür. Bu ve benzeri teknikleri tarif etmek için başka terimler de kullanılmaktadır, isimler sizi şaşırtmasın. Bu, düşüncelerinizi daha ziyade grafik bir biçimde temsil etmenin basit bir yoludur. Fikirleri ve düşünceleri bir sayfanın başından sonuna dek sıralamak yerine, konuyu sayfanın üst kısmında daire içine alarak başlarsınız. Konudan kaynaklanan düşünceler, daire içine alınmış başka konulara bağlanan düz çizgilerle gösterilir, alt fikirler bir ağacın kalın ve ince dalları gibi eklenirler (bkz. Şekil 3).

Bu serbest tekniğin avantajı, içeriği hangi sıraya göre yerleştirdiğinizin bir önem taşımasıdır. Aklınıza geldikçe, bir dala daha fazla çizgi ekleyerek onu genişletebilirsiniz. Genelde ilk taslağı oluşturduktan sonra küçük bir analiz yapıp, diyagramı daha yararlı hale getirebilirsiniz. Örneğin, farklı türden ana ve alt konuları belirtmek üzere, başlıklar dairelerin yanı sıra dikdörtgen veya baklava şekillerinin içine de alınabilir. Daha ileri düzeyde bir rötuş, konuyla ilgili genel tabloyu daha anlamlı hale getirmek üzere bunları farklı biçimlerde gölgelendirmek olabilir. Şekil 3b, bu gölgelendirmeleri içeren bir balon diyagramı örneğidir; bu yöntemi kullanarak tek bir sayfada ne kadar çok bilgi toplanabileceğini göreceksiniz.

## **BEYİN FIRTINASI**

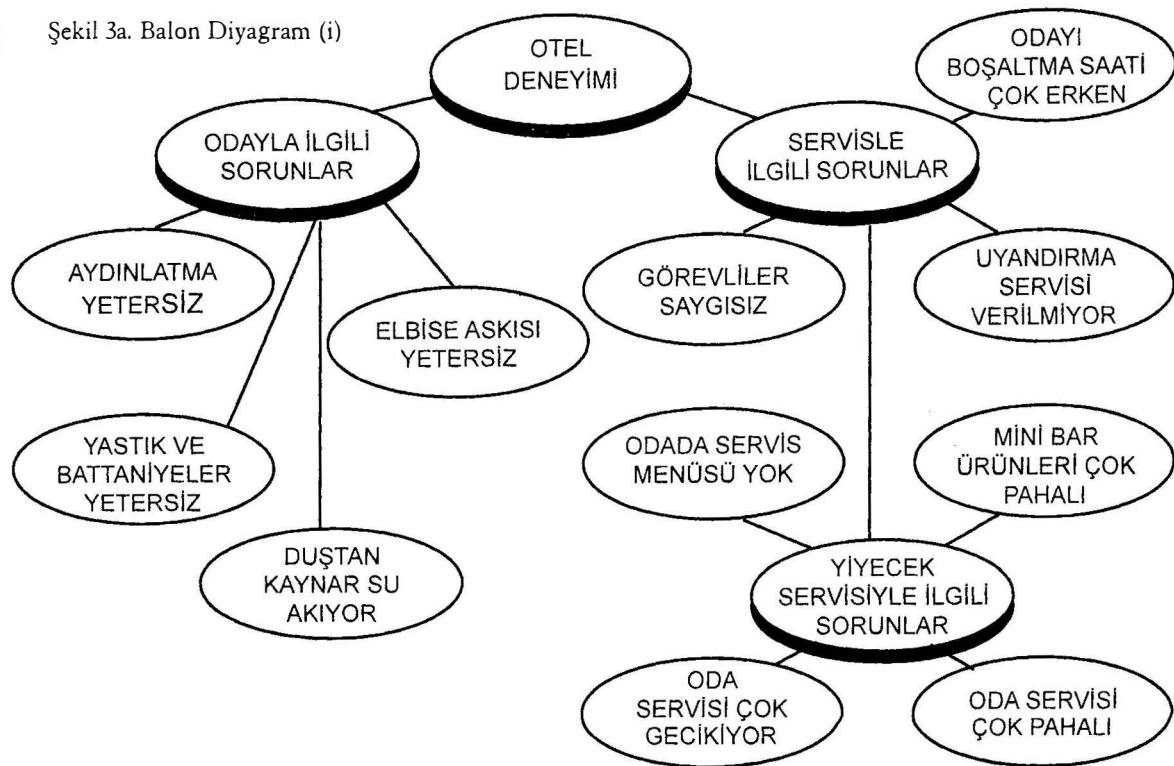
Bu yöntem, uzun zamandır mevcuttur ve özellikle gruplar söz konusu olduğunda, en popüler yaratıcı tekniklerden biridir. Yaklaşık altı kişiye ve ele alınacak bazı özgül sorunlara ya da meselelere ihtiyacınız vardır. Amaç, işe yarayıp yaramayacağına bakılmaksızın olabildiğince çok sayıda yaratıcı fikri ateşlemek ve yargının, eleştirinin her biçiminden kaçınmaktır. Çalışmanın gidişatını belli bir düzende tutacak ve ortaya çıktıkça fikirleri kaydedecek bir yardımcı kişiye ihtiyaç duyulabilir.

### **Beyin fırtınasının temel kuralları**

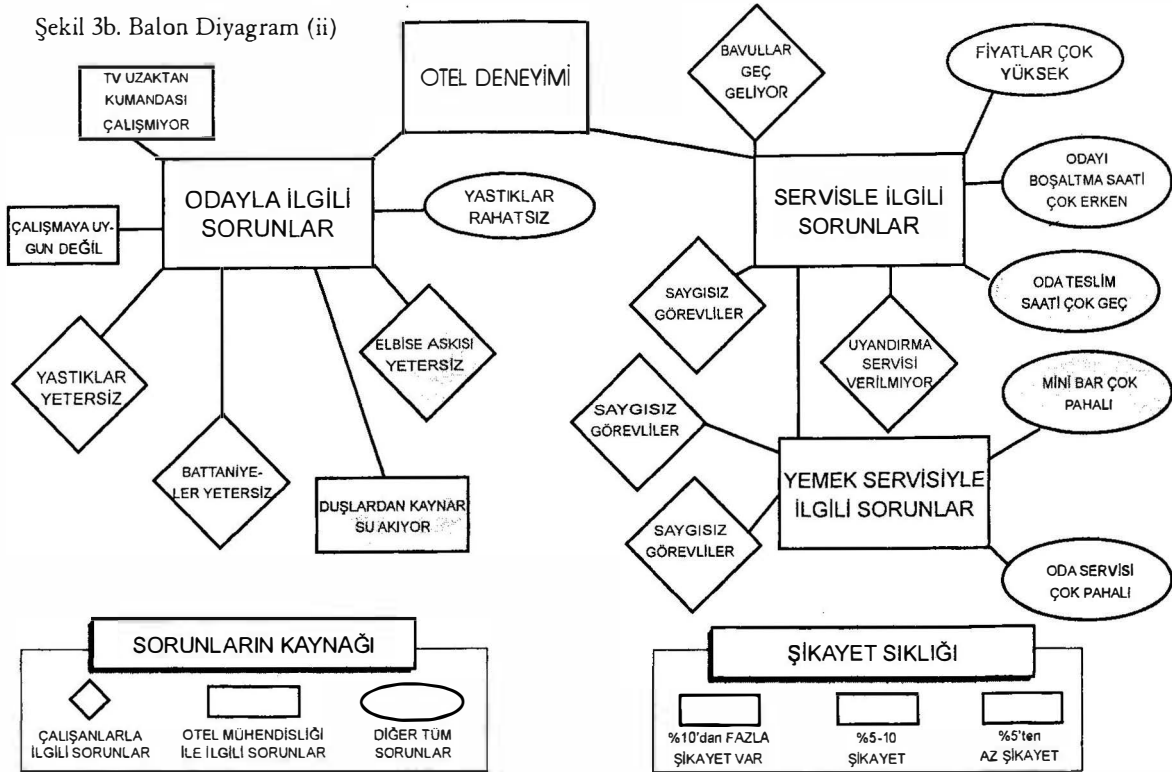
Bunu güçlü bir grup yaratıcılığı aracı haline getiren temel kurallar şunlardır:

1. Eleştiri yasaktır. Yargılamaları ve değerlendirmeleri sonraya bırakın – o farklı bir süreçtir.
2. Zihnin serbest bırakılması gerekir. Fikir ne kadar çılgınsa, o kadar iyidir.
3. Nicelik önemlidir. Fikirlerin sayısı ne kadar çoksa, kazananların sayısı o kadar artar.

Şekil 3a. Balon Diyagram (i)



Şekil 3b. Balon Diyagram (ii)



4. Birleştirmeler ve iyileşmeleri hedefleyin. Yani, başkalarının fikirlerini daha iyi hale getirmek için onlara eklemeler yapmaya hazır olun. Veya daha iyisini oluşturmak için iki fikri birleştirin.

Yapılan testlerin gösterdiğine göre, bir grup ne kadar çok fikir üretirse, sonuçta o kadar çok iyi fikir ortaya çıkmaktadır. Nicelik arttıkça nitelik azalmaz. Düşünce zincirleri gelişmeye başlar ve fikirlerden o kadar sık sentezler oluşur ki, yoğunlaşma ve motivasyon sayesinde çalışmanın başlarında, belki de yarım saat içinde hem nitelikli hem nicelikli fikirler ortaya çıkar.

Ancak bu tekniğin dezavantajları da vardır; bunların en önemlileri grup dinamiğiyle ilgilidir. İnsanlar bir grup içindeyken nadiren rahat davranırlar çünkü aralarında, diğer kişilerin fikirlerini istemeyerek de olsa bastıran patronlar ve iddiacı iş arkadaşları da bulunabilir. Ayrıca, en iyi fikirler en yüksek sesle konuşanlardan çıkmayabilir. Dolayısıyla, genelde bir beyin fırtınası oturumu her zaman geçerli olan 80/20 kuralına uyar; konuşmaların yüzde 80'i, katılımcıların yüzde 20'si tarafından yapılır. Tipik bir oturumda, bir-iki kişinin ağzından tek kelime çıkmayacaktır. Mevcut bir ekibin ya da birbirlerini iyi tanıyan insanların katıldığı otumlarda, genelde şirket politikası ve kültürü devreye girer ve bazı kişiler şirket kültürünün kendilerini desteklemediğini hissederler. Örneğin, hatalar ve risk alma girişimleri hoş karşılanmayabilir ve yönetim tarafından pek tutulan bazı konu başlıkları tabu olabilir. Aslında, beyin fırtınası oturumları, kendi ideali olan yargılama hedefine nadiren ulaşır.

Bu nedenle pek çok danışman ve şirket, özellikle de artık daha etkili başka teknikler de mevcut olduğundan, bu uygulamayı bırakmıştır. Bazen yaratıcı zihniyete sahip bir kişi, bir grup çalışması ortalamasından daha fazla fikir üretebilir. Grubun yararı ise, fikirlerin dayanağı olacak çok daha geniş bir deneyim temeli sağlamasıdır. Anlatacağım bir sonraki teknik olan *Beyin Yazısı*, beyin fırtınası ve diğer grup yöntemlerinin pek çok dezavantajının üstesinden gelmektedir. Ama beyin fırtınasının temel kuralları, yaratıcı düşünceleri gerektiren her türlü durumda yararlıdır.



## BEYİN YAZISI

Bu teknik, bir grup içinde sessizce, yazıya dökerek fikir üretmeyi içerir. Fikir üretimini değerlendirmeden ayırmak ve yargılamayı sonraya bırakmak gibi tüm temel beyin fırtınası kuralları burada da geçerlidir. Burada iki örneğini vereceğim, ama tekniğin (beyin yazısı havuzu, KJ yöntemi, lotüs çiçeği yöntemi, NKH beyin fırtınası, kart iliştiirme gibi) pek çok versiyonu bulunmaktadır.

### Beyin taslağı

Çoğu kişi fikirleri işlemek için görsel imgeler kullanır ve düşünmelerine yardımcı olması için bunların taslağını çizer. Beyin taslağı tekniğinin amacı, bir grup içindeki insanların fikir taslaklarını karşılaştırmalarına izin vererek bu yetenekten faydalanmaktır.

Aşamaları şunlardır:

1. Grubun her üyesi kendi başına, sorunun nasıl çözülebileceğine dair bir taslak çizer. Bu aşamada hiçbir tartışmaya izin verilmez.
2. Grup üyeleri çizdikleri taslağı sağ taraflarındaki kişiye verirler.
3. Her bir üye ilk çizimler üstünde değişiklikler yapar, yorumlar ekler ve değiştirilmiş çizimi sağ tarafındaki kişiye verir.

Herkesin yaratıcı girdisi alındıktan sonra fikirler netleştirilebilir, genişletilip en iyi çözüme varacak biçimde bir sentez oluşturulabilir.

### Beyin yazısı havuzu

Bu grup tekniğinde, diyelim ki sayıları beş ile sekiz arasında olan üyelerin her biri bir kâğıda dört fikir yazar, sonra bu kâğıdı masanın ortasına koyup kendininkinin yerine bir başkasının kâğıdını alır. Üyeler bu yeni kâğıt üstündeki fikirleri kullanarak başka fikirler üretirler ve bunlar da kâğıda yazılır. Böylece fikirler, yalnızca bireysel yaratıcılığın değil, konu hakkında değişik teknik deneyimlerin de paylaşılmasıyla gelişebilir. Grup üyeleri daha fazla uyarılmaya ihtiyaç duyduklarında, kâğıtları yeniden değiş tokuş ederek yeni fikirler üretmeyi sürdürürler. Beyin fırtınasında olduğu gibi, belirli bir sorun veya mesele ele alınır. Sözel

ifadelerin yokluğu, “siyasi” müdahalelerin ve grup dinamiğinin dezavantajını ortadan kaldırır. Yazılı kâğıtlar, fikirlerin kalıcı bir kaydını içerdiğinden, gerektiğinde tekrar gözden geçirilebilir.

## KÜMELEME

Sorunların yaratıcı çözümünde kümelemenin amacı, sorunu veya meseleyi ya daha yüksek düzeye çıkarıp “büyük resmi” görmek, ya da daha düşük, daha ayrıntılı ve odaklı bir düzeye indirmektir. Uygulamada, her iki bakış açısı da çözüme giden yoldaki engeli kaldırabilir. Örneğin, her iki tarafın da çok şey kazanıp kaybedebileceği, ama bazı pürüzlü noktaların ortaya dökülmediği önemli bir pazarlık, küçük bir ayrıntı yüzünden batağa saplanabilir. Benzer şekilde, pek çok sorun, onları daha büyük bir çerçevede görüp zihnimizi ve duygularımızı meşgul eden ayrıntılardan uzaklaşabildiğimizde, neredeyse yok olur.

Ama kümeleme kavramı bundan çok daha geniş olup, içgörülerin değişmez dayanağı olan çağrışımların yaratılması açısından çok önemlidir. Bunu açıklamak için, herhangi bir sözcük veya fikirle başlayalım. Örneğin, benim aklıma “saat” geldi. Saati yukarıya doğru kümelemek için “aygıt” sözcüğünü önerebilirim, daha da yüksek bir kümeleme için “insan yapımı” diyebilir ve sınıflandırma düzeylerini gitgide artırabilirim. Aşağıya doğru kümelemek içinse “kadran” ve “akreple yelkovan” veya saatin bir başka parçasını ya da çalışma odamdaki belirli bir saatini düşünebilirim. Saatin yana doğru veya yanal kümelemesi ise bir kol saatini, barometreyi, hatta bir cetveli, yani saatin bir örnek oluşturduğu farklı türden ölçüm aletlerini aklıma getirebilir.

Herhangi bir sorunu veya meseleyi yukarı, aşağı veya yana doğru kümeleme işlemi, genelde yaratıcı içgörülerin temelini oluşturan çağrışımları uyandırabilirken, *eğretilemeleri* de içeren rasgele fikirlerdekinden farklı olarak, başlangıçtaki fikirle arasında hâlâ bir bağ mevcuttur. Yanal kümeleme, de Bono’nun öne sürdüğü “yanal düşünme” anlamında da yanal olabilir – çağrışım yepyeni, sıradışı veya dâhice olabilir. Böylece ağaç kelimesini aşağıya, ceviz ağacına doğru kümelerken, “ceviz”in bir çağrışımı olarak “hindistancevizi” diye daha da alt bir kümeleme yapar-

bilirsiniz. Veya bir bilgisayar diski yukarıya doğru kümelenirken “disk” sözcüğü yine farklı bir bağlamda kullanılarak belkemiğine ulaşılabilir. Şaşırtıcı evreka deneyimleri ile sonuçlanan zihinsel çağrışımlar genelde mantıklı olmaktan çok uzaktır – ancak geriye bakarak düşünüldüğünde akla yakın görünürler. Ya da öznel olup, yalnızca işin içindeki kişiye bir anlam ifade edebilirler.

Bu tekniğin sorun çözümünde kullanılması çok verimli olabilir. Diyelim ki bir yönetici olarak, üstüne düşen görevi yapmayan veya zamanında işe gelmeyen bir çalışanı yola getirmeniz gerekiyor. Bu durum sizi, hem görevle ilgili duygularınız, hem de bunu nasıl yapacağınızı, hangi kelimeleri kullanacağınızı bilme ihtiyacınız açısından zorluyor. Yukarıya doğru kümeleme, meseleyi bir kişiler arası iletişim, kendinizi açıkça ve dürüstçe ifade etme, ilişkiler (bir çalışma arkadaşını üzmemeyi ya da bir dost kaybetmeyi istememek) ve (zor görevleri üstlenme bakımından) cesaret sorunu olarak görebilir. Bunların herhangi biri, söz konusu görevden ziyade gerçek soruna daha yakın olabilir. Ayrıca, farklı bakış açısı meselenin doğasını ve önemini değiştirebilir.

Örneğin, cesur olmanızı ve tatsız bir görevi yerine getirmenizi gerektiren, ama üstesinden gelip kendinizi artık bu konuda kötü hissetmediğiniz birkaç durumu anımsayabilirsiniz. Yeni bakış açısı, görevle ilgili hislerinizi değiştirecektir. Ya da ilişkiler meselesinde, en iyi ilişkilerin karşılıklı dürüstlüğe dayalı olduğunu; kişiler arası iletişimin ise beceri edinmek ve pratik yapmak anlamına geldiğini, doğal olarak da belirli işlerde pek fazla pratik yapmadığımızı düşünebilirsiniz. Böylece kendinize o kadar yüklenmezsiniz. Ama en azından, ihtiyacınız olan özgüveni edinip işinizi nasıl yapacağınız konusunda mutlu olana dek zihinsel alıştırmalar yapabilirsiniz.

Aynı sorunu aşağıya doğru kümelemek ise başka bakış açıları kazanılabilir. Sorun olan, genel anlamda personelin yola getirilmesi değil de, bu özel kişi mi? Yetersizliğin doğası (sözgelimi, zamanında işe gelme) ve bunun işi ve kendi performansınızı etkilemesi mi, yoksa sadece (tatmin etmeyen performansın yapısı ne olursa olsun) o kişiyle ilişkiniz mi? Kısacası, sorunun püf noktası bunlardan hangisi olabilir? Bunu yüz yüze değil de yazarak, resmi değil de gayri resmi olarak (örneğin mesaiden sonra) yapacak olsanız bir şey değişir mi?

Yana doğru kümeleme; bu görevi farklı bir çerçeveye yerleştirip meseleyi biraz soğutmanızı sağlayacak “açıklık”ın başka örneklerini göz önüne serebilir; yola getirilmesi gereken kişinin çocuğunuz, satış elemanınız veya tedarikçiniz, ya da tenis takımının bir üyesi olması gibi. Kafanızı karıştıran belki de bağlamdır ve bu işi yapmak için gereken tüm becerilere sahip olabilirsiniz. Tek gereken yeni bir zihinsel bakış açısı veya basit bir benzetme olabilir. Yukarı, aşağı ve yana doğru kümeleme yaparken bu yeni çerçeveler araştırılır ve yaratıcı bir atılım olasılığı doğar. Bu, *dil çabukluğu* tekniğindeki birkaç bakış açısından birini de oluşturur.

## Kümelenmiş tersine çevirme

Bu, *tersine çevirme* ve *kümeleme* tekniklerinin bileşimidir. Tersine çevirerek sorunu ya da meseleyi baş aşağı etmekle kalmayıp, kümelemenin ortaya çıkardığı pek çok bakış açısını ve konuyu incelemiş olursunuz. Şekil 4’te, kümelenmiş tersine çevirmenin bir örneği yer alıyor.

---

## KAVRAM YELPAZESİ

---

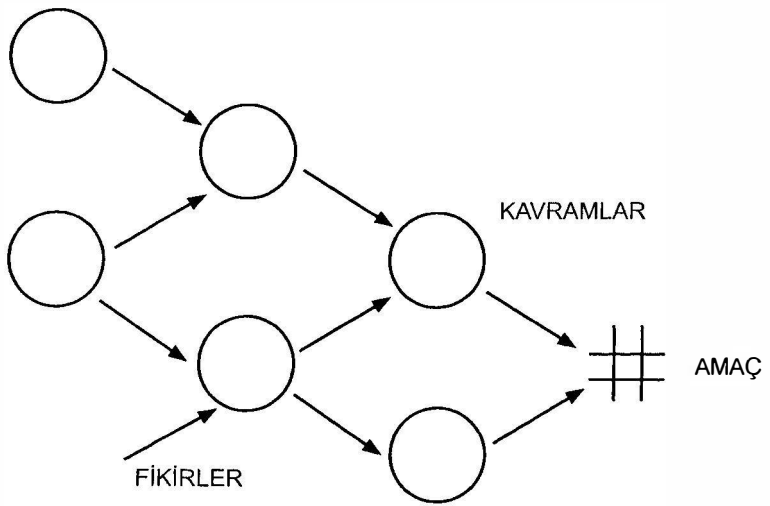
Bu kez amaç, temelde yatan sorunlara ulaşabilmek için bir sorunu geriye doğru izlemektir. Diyelim ki, başlangıç amacınız parasal açıdan bağımsız olmak (bir sorun olarak ifade edilirse: “Parasal açıdan bağımsız değilim, ama olmak isterdim.”) Geriye doğru çalışırken birkaç kavram veya mesele akla gelir: Örneğin daha iyi bir görev, bir iş fikri, eşiniz, milli piyango vb. Kuşkusuz, sizin fikirleriniz benimkilerden farklı olacaktır. Bunların her biri, sizi amacınıza götürebilir, ya da onu “besleyebilir”. Daha da geriye gidersek, bu kavramlar kendi fikirlerini tetikleyebilir. Örneğin “daha iyi bir iş” söz konusu ise “vasıflar”, “yaş”, “patronla konuşmak”, “komisyonla satış yapmak”, “terfi”, “ilişkiler ağını kullanmak” ve benzeri fikirler içgüdüsel olarak akla gelebilir.

Bu kavramların her biri daha da geriye doğru götürüldükçe daha fazla fikir ortaya çıkar. Örneğin, “vasıflar” fikri “yazışma kursu”, “yeni kariyer”, “zaman”, “çocuklar”, “tenis”, “yaş” ve benzerlerini tetikleyebilir. Böylece bir algılama hiyerarşisi veya zinciri ortaya çıkıp, amacını-

İfade ve kümeleme	tersine çevirme	mesele	o halde?
Çikolata zararlıdır	Çikolata yararlıdır	Hem zararlı hem yararlıdır, insanın bakışına göre değişir.	Bizimkini daha yararlı gösterebilir miyiz? Bizim çikolatalar ötekiler gibi mi?
Çikolata şişmanlatır	Çikolata şişmanlatmaz.	Kimi şişmanlatır, kimi şişmanlatmaz. Mesele suçluluk duygusu, yani algılayıştır.	Suçluluk duygusunu biraz azaltabilir miyiz?
Maltychoc'lar şişmanlatır	Maltychoc'lar şişmanlatmaz	Ya şişmanlatmıyorsa? Bundan bir fırsat yaratamaz mıyız?	İmajı, ambalajı... değiştirebilir miyiz?
Maltychoc'ların bazı parçaları şişmanlatır	Maltychoc'ların hiçbir parçası şişmanlatmaz	Hangi parçaları? Dolgusu mu? Bir şeyleri değiştirebilir miyiz?	Hangi iyi yanları üstünde çalışabiliriz? Şişmanlatıcılığın yararlanabilir miyiz?
Sorunu yaratan çikolatanın kaplaması	Çikolatanın kendisi sorun değil	Öyleyse dolgusuna odaklanmalıyız.	Çikolata konusunda pek bir şey yapamayız. İçi o kadar şişmanlatıcı değil...rakiplerin çoğundan <i>daha az şişmanlatıcı</i> ...

Şekil 4. Kümelenmiş tersine çevirme

zı netleştirmenize yardım edecek içgörülerini üretebilir. Bu, süreç içinde herhangi bir noktada, ya da meseleyi kuluçkaya yatırdıktan sonra olabilir. Ya da sorununuzu yeniden tanımlamaya ve amacınızı değiştirmeye karar verebilirsiniz. Şekil 5, bir kavram yelpazesini gösteriyor.



Şekil 5. Kavram yelpazesi

Geriye doğru her aşamada, fikirler daha pratik bir yapıda ve daha az kavramsal olma eğilimi gösterir. Bu şekilde, örneğin daha uzun vadeli ve daha genel olan parasal bağımsızlık hedefi, sizi belirli bir etkinliğe veya karara geri götürebilir; akşam kursuyla ilgili ayrıntıları öğrenmek için bir telefon görüşmesi yapmak, zamanınızı çalışarak geçirmeniz konusunda ne düşündüklerini öğrenmek için çocuklarınızla konuşmak, ya da sonunda tenis raketini bırakmaya karar vermek gibi. Algılama kavramsal açıdan geniş olsa da, dış gerçekliğinizi ve geleceğinizi etkileyecek eylemlere dönüştürülebilir.

Bunun gibi bir sezgisel yöntemi benimsediğinizde –bu, düşüncelerinizi mantıklı, dikkatli bir şekilde değil, kendiliğinden akmaya bırakmak anlamına gelir– egzersizdeki tetikleyicilerden herhangi biri sizi şaşırtabilir (“Bu ilginç olabilir”, “Bunu daha önce hiç düşünmemiştim”, “Bu durumu tamamen farklı bir açıdan gösteriyor”). Süreçten alınan keyfin yanı sıra sürpriz unsuru da bu tür yaratıcı düşünme yöntemlerinin bir özelliğidir. Bu teknik, *akış manzarası* tekniğine çok benzer.

# DİNAMİK SWOT ANALİZLERİ

SWOT\* analizi muhtemelen daha önce de kullanmış olduğunuz, etki-si kanıtlanmış bir tekniktir. Bir işletme birimi ya da kurum düzeyinde stratejik konular ele alınırken özellikle güçlü olan bu teknik, bir iş veya kariyer değişiminin göz önüne alınması gibi kişisel bir düzeyde de uygulanabilir.

Tabii ki bu, klasik bir analiz aracıdır. Ama onu dinamikleştiren önemli bir uyarılama sayesinde, bir dönem içinde ve farklı iş birimleri ya da bir grup içinde yer alan şirketler arasındaki SWOT “değerleri”ni ele alabilirsiniz. Bunu şu şekilde yapabilirsiniz:

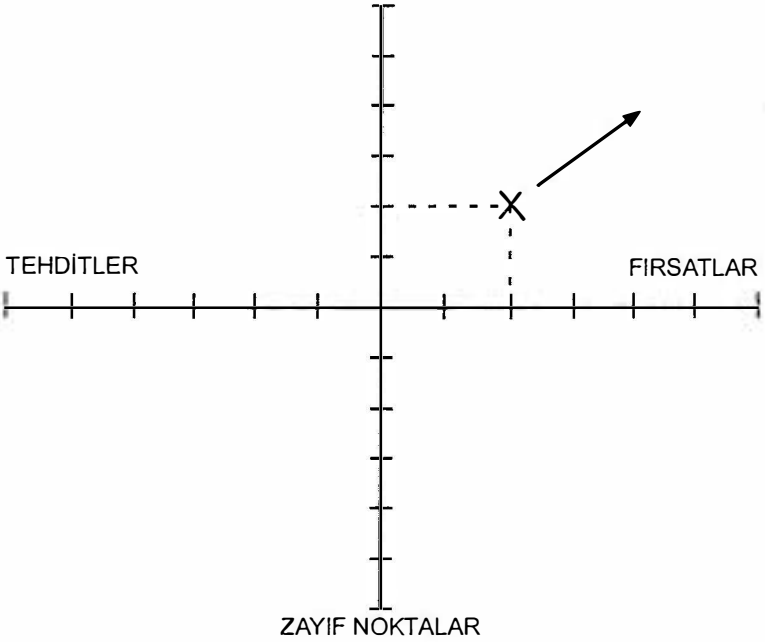
İlk olarak, SWOT etkenlerinizi normal haliyle sıralayın. Unutmayın ki genelde güçlü ve zayıf noktalar şirketin veya işletme biriminin içinde, fırsatlar ve tehditler ise dışındadır. Şimdilik, dört kategoriden her birine benzer sayıda –sözgelimi yarım düzine– etken almaya çalışın, böylece zayıf noktaları veya tehditleri gözardı ettiyseniz ve çalıştığınız kurumdaki geleneğe ya da yönetim kültürüne uyarak güçlü noktalarınızı (zayıf noktalarınızı da olabilir) çoğaltma eğilimi gösterdiğiniz sırada engellendiyseniz, daha fazla düşünmek zorunda kalacaksınız. Bazı yöneticiler kendi şirketlerinde ters giden hiçbir şey bulamazken, bazıları da doğru giden bir şey göremezler.

Ardından, her bir etkenin ağırlığını *tartın*; bu, egzersizin önemli ve öznel kısmıdır. Bir zayıf nokta (sözgelimi, “Çalışanların devir oranı çok yüksek” veya “fabrikanın yerleşimi çok sıkışık”) diğer beşine denk olabilir, dolayısıyla bunun ağırlığını beşle çarparak tartmanız gerekir. Bir başka madde ikiyle çarpılarak tartılabilir. Veya listenizdeki iki faktörü birleştirip, onlara her birinin yarı değerini verebilirsiniz.

Şimdi, Şekil 6’daki gibi bir matris oluşturun. Yatay batı-doğu eksenini tehditleri ve fırsatları, dikey güney-kuzey eksenini ise zayıf ve güçlü noktaları temsil eder. Her ekseninde basit bir ölçek kullanarak, sonra da güçlü ve zayıf noktaların ağırlıklı toplamının net farkını alarak, yatay eksen-

(\*) Strengths (güçlü noktalar), weaknesses (zayıf noktalar), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) sözcüklerinin baş harflerinden oluşturulmuş SWOT adlı bu analiz tekniği, incelenen kuruluşun, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf noktalarını belirleyip, dışarıdan kaynaklanan tehdit ve fırsatları saptamakta kullanılır (çn).

## GÜÇLÜ NOKTALAR



Şekil 6. Dinamik SWOT Matrisi

deki tehditler ve fırsatların değerini belirleyebilirsiniz. Yani, fırsatlar tehditleri 3 kat aşıyorsa, ekseninde merkezden sağa doğru 3. ölçek çizgisini işaretleyeceksiniz. Aynı şekilde, güçlü ve zayıf noktaların net farkını da dikey ekseninde işaretleyin. Örnekte, dikey eksenindeki güçlü noktaları gösteren ölçek çizgilerinden biri işaretli. Tehditler fırsatları aşıyorsa çizgilerin birleştiği yer matrisin solunda, fırsatlar tehditleri aşıyorsa sağında olacaktır. Şimdi, dört çeyrek alandan birine düşen sonucu işaretleyin. Olmak isteyeceğiniz yer, (bolca fırsat ve güçlü noktanın bulunduğu) kuzey-doğu alanı ve bu alanda sağ üst köşeye doğru erişebileceğiniz en yüksek noktadır. Birleşme noktanız sol üst çeyrek alandaysa, üstüne çok şey inşa edebileceğiniz güçlü noktalarınız olmasına karşın, tehditleri ortadan kaldırmamız, etkisizleştirmemiz veya onlara karşı kendinizi



güvenceye almanız, bunun yanı sıra da fırsatları kullanmanız ya da yaratmanız gerekir. Başka bir deyişle, sağa ya da doğruya geçmeye bakın. Ayrıca daha yukarı veya kuzeye doğru geçmek için güçlü noktalarınızı çoğaltıp zayıf noktalarınızı azaltmayı denemelisiniz. Kısacası, hep kuzey doğruya doğru gitmeye çalışın.

SWOT analizinizin bitiş noktası sağ alt çeyrek alandaysa, içindeki güçlü yanlardan yararlanmanız ya da onları oluşturunuz ve zayıf noktalarınızla başa çıkmanız gerekir. Bitiş noktanız sol alt alandaysa, matris üzerinde yukarı ve sağa, yani kuzey doğruya doğru ilerlemek için tüm bu egzersizleri yeni baştan yapmanız gerekecektir.

SWOT'un, bir ya da beş yıllık bir iş planıyla ilişkili bir plan ya da projeksiyon versiyonuna sahip olabilirsiniz. Dinamik SWOT analizini arada sırada yeniden yaparak, kendi stratejik başarınızı, bir bütçeyi izlediğiniz gibi izleyebilirsiniz.

Bu süreç kuşkusuz daha fazla analiz yapmakla ilgilidir ve her zaman yaratıcı düşünmeyle sonuçlanmaz. Ne var ki manzarayı grafik şeklinde, bir bütün olarak, ayrıca sabit bir resim değil de iş performansınızda bir hareket olarak görürseniz, bir sağ beyin işlem tarzına yaklaşmış olursunuz. Dolayısıyla bu sürecin, hem matris üzerinde hem de iş hayatınızdaki başarı açısından doğru yönde ilerlemenize yardım edecek "işte bu!" içgörülerini ortaya çıkarması daha olasıdır.

Aşağıdakiler herhalde çoktan açıklık kazanmıştır:

- faktörler arasından yapacağınız seçimin önemi;
- her birinin tartılması;
- temeldeki sorunlara ulaşma ve değişiklikler yapma gereği.

Başka teknikler de yardımcı olabilir. *Beyin yazısı* yaklaşımı, ilk SWOT'a nelerin gireceğine dair bol miktarda fikir üretecektir. Tartma işlemi özeldir ve hızlı, içgüdüsel bir yaklaşım, herhalde ayrıntılara inen analitik bir yaklaşımdan daha iyidir. Tartma işlemi bir ekibin yapmasını istiyorsanız, kendinizi ekip dinamiğinin tüm olumsuzluklarına açıp genelde oybirliğine varılması için gereken fazladan zamanı harcamaktansa, bu işlemi herkesin tek başına yapması ve sonra bir ortalama alınması daha iyidir. Gerçek yaratıcılık, durum hakkında ne yapılacağına karar

vermeye başladığınızda ortaya çıkar; dinamik matris işte bu nedenle çok iyi bir başlangıç aracıdır.

## AKIŞ MANZARALARI

Bu teknik, fikirleri genelde beraberinde yeni içgörüler getirecek grafikler şeklinde üretmenin bir yoludur. Akış manzaraları, bir yapı sunar ve zihinde neler olduğunu yansıtmaya çalışır. İster sorun çözmek, ister herhangi bir konuyla ilgili içgörüler edinmek için olsun, kolaylıkla kullanabileceğiniz bir araçtır. Bir kelime duyduğunuzda aklınıza ilk geleni söylediğiniz parti oyunlarında veya psikiyatrların kullandığı serbest çağrışım tekniklerinde olduğu gibi, düşüncelerin birbirine doğru aktığı fikrine dayanır. Bu anlamda, algılama çok dinamiktir ve düşünce kalıpları sürekli “akar”. Yanal düşünme açısından bakacak olursak, herhangi bir düşünce ya da fikri ele alırken *bu nedir* ile değil, *bu nereye varabilir* ile; mevcut zihniyetleri güçlendirmekle değil, yeni ve daha yararlı olanları yaratmakla ilgileniriz.

İlk önce süreci tarif edip, ardından onu berraklaştıracak basit bir örnek vereceğim.

- Konunuzu –araştırmak istediğiniz sorunu, meseleyi veya fırsatı– belirleyin.
- Bunu düşünürken, aklınıza gelenleri birkaç sözcükle ya da çok kısa cümlelerle yazın (bilinç akışı listesi).
- En az altı, en çok yirmi düşünceyi hedefleyin.
- Sıraladığınız her algılamaya A, B, C... diye bir harf verin.
- “Ana liste”niz tamamlanıp konu hakkında başka bir şey düşünemez hale geldiğinizde, listenizdeki hangi düşüncelerin ele aldığınız düşünceden başlayıp doğallıkla aktığını –üstünde durduğunuz düşüncenin sizi nereye götürebileceğini– belirleyin.
- Listenizi, bir harften diğerine doğru giden oklarla grafik şeklinde düzenleyin, böylece hepsi belirlenmiş ve listedekilerden birine bağlanmış olsun.

- Akarak vardığınız algılama, istediğiniz kadar sık kullanılabilir (böylece, örneğin A, B ve C'nin hepsi F'ye gidebilir).

Düşünce listeniz herhangi bir düzende olabilir, ama sıra akış manzarasını çizmeye geldiğinde, bitmiş halinin size anlamlı gelecek kadar temiz ve düzenli olması için ilk önce bir taslak çizmeniz iyi olur. Edward de Bono'nun *Water Logic* (Su Mantığı) adlı kitabındaki örneklerden birini kullanacağım; teknik hakkında daha çok şey öğrenmek istiyorsanız, onun verdiği daha ayrıntılı örnekleri ele alabileceğiniz gibi, bu tekniğin temeli olan su mantığı teorisi hakkında daha fazla bilgi de edinebilirsiniz. Kendi akış manzaranız için uzun uzadıya tariflere ihtiyacınız olmayacak; her bir konu (örneğin, “Zorlu patron”, “Helen’in sinir krizleri”, “Açık veren hesabın dondurulması”) ve sıralanan düşünceler (“Referansa ihtiyacı var”, “Aile sorunları var”, “İşinde iyi”, “Her zaman olmaz”) için birkaç kelime yeterlidir.

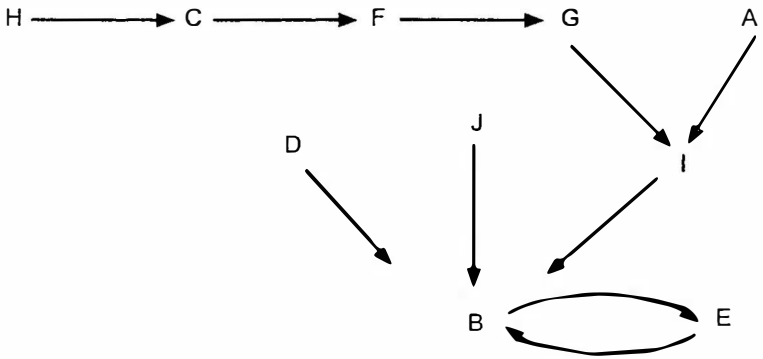
## Konu

Şirketinizde yıllardır çok çalışan sadık bir müdür var. Yaşlanıyor ve işin yükünü artık kaldıramıyor. Henüz emeklilik yaşına gelmiş değil, erken emekliliğe de yanaşmıyor.

## Liste

Sağdaki harfler, listedeki algılamaların “nereye vardı”nı göstermektedir.

A	Yıllardır yanınızda çalışıyor ve sadık	I
B	Emekli olmak istemiyor	E
C	Yeni bir kişiye ihtiyaç var	F
D	Para sorun değil	B
E	Yetki alanı bir sorun	B
F	Yetersizliği belirlemek güç	G
G	Müdür hassas bir kişi	I
H	Bunun bir gün olması gerekir	C
I	Başkalarının moraline etkisi	B
J	İmalar görmezden gelinip reddedildi	B



Şekil 7. Akış manzarası

Sıraladığınız düşünceler ve bunların nereye doğru akacağına dair verdığınız kararda, doğru ya da yanlışın söz konusu olmadığına dikkat edin. Akış manzarası dış gerçeklikten ziyade çoğu sorunun indirgendiği şey olan algılarınızla ilgilidir. Listeniz bir başka kişiye anlamlı gelmeyebilir. Bir meslektaşınızın mutlaka olması gerekir diye düşündüğü maddeleri atlamış, konuyla ilgisiz bulduğu maddeleri dahil etmiş olabilirsiniz. Dahası, meslektaşınız bir hususun neden bir diğerini izlediğini anlamayabilir. Bu, konuyla ilgili algınızı genişleterek daha genel bir resim elde etmenizi sağlayacak olan, *kendi* akış manzaranızdır. Gerçek bir akış manzarası çizmeye başladığınızda, sorunlara nasıl yaklaştığınızı, önemli unsurların neler olduğuna dair içgörülerini ne kadar çabuk edindiğinizi ve daha kaliteli karar verebilir hale geldiğinizi göreceksiniz.

Şimdi Şekil 7’de gösterilen akış manzarasını inceleyelim.

**B Noktası** Buna “toplayıcı nokta” denir, çünkü birkaç madde bu noktaya varmaktadır: Müdür emekli olmak istemiyor. Onu işten atmak, bunca yıldır sadakatle verdiği hizmete karşı saygısızlık olur, ayrıca şirkettekilerin moralini bozar.

**I Noktası** Bu da yine birtakım veriler toplayıp onları B noktasına gönderen toplayıcı bir noktadır. Esas olarak, işten atmanın bir seçenek olmadığını doğrulamaktadır.

**H-C-F-G Zinciri** Bu zincirin işaret ettiği değişiklik ihtiyacı, müdürü istemeye istemeye emekli etmenin olanaksızlığı tarafından engellenmektedir.

**B-E Halkası** Bu, sabit halka olarak bilinir. Listenin yalnızca iki unsurunu içerdiğinden, çok basit bir halkadır: müdür emekli olmak ve yetki alanından vazgeçmek istemiyor. Bu yüzden onu farklı bir göreve getirmek de mümkün değil. Çözüm, onu terfi ettirmek ve altında başka kişilerin çalışmasını sağlamak olabilir. Böylece yetki alanını koruyacak, ama başa çıkamadığı işler başkaları tarafından yapılacaktır.

**Akış manzarası D ve J noktaları** üstünde çalışmanın pek fazla fark yaratmayacağını da göstermektedir.

Daha önce görmüş olduğumuz gibi, düşünceleri kalıplar halinde işleriz; bu kalıplar deneyimlerimizin takviyesiyle gitgide güçlenir. Akış manzarasında bunlar toplayıcı noktalar ya da sabit halkalarla temsil edilir. Toplayıcı nokta meselesini çözebilirseniz, listenizdeki diğer ikincil meselelerin hepsinin çözüleceği açıktır. Her akış manzarasında en azından bir tane bulunan sabit halka (deneyip görün ve ardındaki teoriyi öğrenmek istiyorsanız, de Bono'nun kitabını okuyun) istikrarlı, iyice yerleşmiş bir algıyı temsil eder. Bu halka genelde iyi anlaşılmış, kabul edilmiş, bariz veya en azından öyleymiş gibi algılanan şeyi doğrular. Oysa algılama dışsal gerçekliği doğru biçimde yansıtabilir de, yansıtmayabilir de (başka bir deyişle, algınız ne kadar sağlam olursa olsun, durumu yanlış anlamış olabilirsiniz).

Yalnızca sezgileri de içeren algılamaları ele alan akış manzarası, bir analiz aracı değildir. Durumu mantık yoluyla analiz etseydiniz farklı bir liste çıkarırdınız. Buna karşılık, çözüm için çok gerekli olabilecek, kendiliğinden ortaya çıkan fikirleri ve hisleri gözden kaçırmış olabildiniz. Bir algılama, konuyla ilgili hislerinize veya listenizi oluştururken sebebini bilmeseniz bile aklınıza geliveren bir düşünceyle ilişkili olabilir. Karar vermenize yardım edebileceği için sizin açınızdan önemli olmasına karşın, bunların hiçbirisi, bir analizde ortaya çıkıp mantıklı bir biçimde desteklenmesi ya da karşı çıkılması gerekebilecek türden bir düşünce değildir. Mantık bir şeyin neye yol açabileceğinden ziyade ne olduğuyla ilgilendiğinden, bu durumda biri diğerine yol açan unsurlar arasında bağ kurmazdınız.

## GÜÇ ALANI ANALİZİ

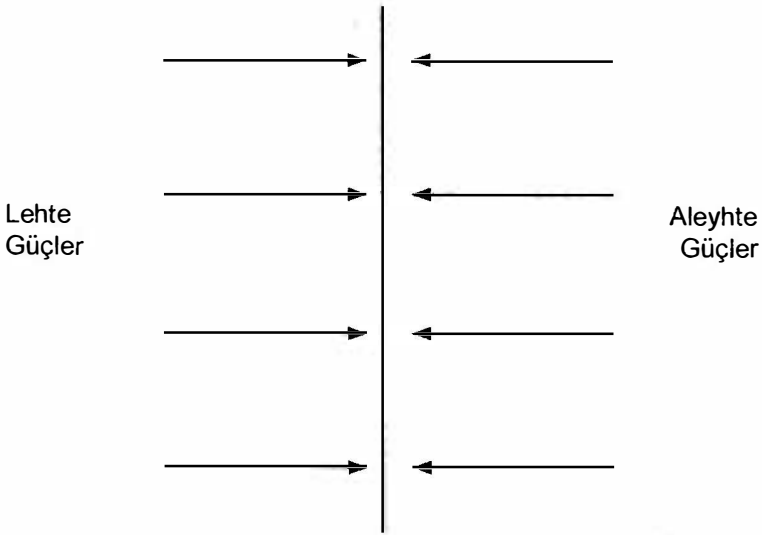
Bu yöntem, hedefinizin lehinde ya da aleyhindeki güçleri, veya bir sorunun içindeki olumlu ve olumsuz etkenleri ortaya çıkarır. SWOT analizi gibi, bu da analitik bir araçtır ve yanal düşünmeyi gerektirir.

Diyelim ki sorun şu: John kuzey bölgesinin sorumluluğunu devraldığından bu yana alınan sonuçlar gittikçe kötüleşiyor. Büyük olasılıkla, daha iyi sonuçlar elde etmek istemenize rağmen John'un işine son verip bir başka satış müdürünü sıfırdan yetiştirmeyi, bu süre içinde daha da kötü bir performansı sineye çekmeyi göze alamıyorsunuz. Demek ki çatışan hususlar söz konusu. Gerçekten istediğiniz şeyi yapmaya, yani çalışanların halinden memnun olduğu, daha iyi sonuçlar alan bir şirket yaratmaya kararlıysanız, bu sonucun lehinde ve aleyhinde işleyen güçleri tanımlayabilirsiniz. Örneğin olumlu güçler, geçmişten beri piyasadaki egemenliğiniz, iyi teknisyenler ve geniş bir dağıtım ağı olabilir. Olumsuz güçler ise artan rekabet, en büyük rakibinizin kullanmaya başladığı yeni bir teknoloji ve elbette ki John'un kötü performansı olabilir. Soruna yol açan, bu olumlu ve olumsuz güçler arasındaki çatışmadır. Kazanan ya da kaybedenin olmadığı bir durumdur bu ve amaç, sorunun temsil ettiği dengeyi bozmaktır (Şekil 8).

John'u işten çıkarmanın hiçbir sakıncası yoksa, sorununuz da yoktur – karar açıktır ve yalnızca bunu yapmanız gerekir. Kâr etmeye ve temettü ödemeye devam etmek zorunda olmasaydınız, rekabet ve değişen teknoloji de sorun olmazdı. Sorunu oluşturan, çatışmadır. O halde, bu tür bir analiz akıllıca olacaktır.

Zayıf nokta ise, olumlu ve olumsuz güçlerin genelde çok iyi bilinmesi ve şirkette (özellikle aynı düzeyde) çalışan herkesin aynı analiz ve önerilerle ortaya çıkmasına rağmen esas sorunun çözülmeden kalmasıdır. Maaşını hak eden her yönetici, lehte ve aleyhteki tüm noktalardan ve şirketin standart bilgeliğinden haberdardır. Bir rakip firma bile, ana sorunlarınız hakkında bildiklerinden yola çıkarak şirketinizle ilgili makul bir güç alanı analizi yapabilir. İhtiyaç duyulan şey bir atılımdır ve bu, mantıksal bir sürecin açık ya da ardışık bir sonucu değil de, doğası gereği yaratıcı ve şaşırtıcı olmalıdır.

Üç tip güç alanı vardır:



Şekil 8. Güç Alanı Analizi (i)

- “A’ya karşı B”, birbiriyle çatışan iki hedefi veya sonucu tanımlar. Bir kâğıdın bir yanına istediğiniz şeyleri, diğer yanına ise istemediklerinizi yazarsınız. Herhangi bir sorunu bu şekilde “etiket”leyebilir, durumun nasıl olmasını istiyorsanız, o bağlamda yeniden ifade edebilirsiniz.
- İkinci güç alanı tipi “engeller” türündendir. Kâğıdın bir yanına istek veya ihtiyaçlarınızı, diğer yanına da sizi bunlara ulaşmaktan alıkoyan şeyleri sıralarsınız. Bu da yine hedefler ya da sonuçlarla ilgilidir.
- Üçüncüsünde ise, istediğiniz şeyleri tanımladıktan sonra bir yana bunlara ulaşmanıza yardım eden güçleri, diğerine de sizi istediklerinizi elde etmekten alıkoyan güçleri sıralarsınız. Bu durumda teknik, daha alt düzey bir analize indirgenmiştir ve ilk iki tip güç alanından çıkan sonuçlara uygulanabilir.

İşte üçüncü tipe bir örnek:

Ne istiyorum? \_\_\_\_\_

Bana yardım eden şeyler

---

---

---

Beni engelleyen şeyler

---

---

---

### Şekil 9. Güç Alanı Analizi (ii)

Bunlar güçlü tekniklerdir, ama diğer tekniklerden yararlanarak çok daha yaratıcı ve etkili hale getirebilirsiniz. Başında da söylediğim gibi, güç alanı analizi de dahil, geleneksel analiz teknikleri uyarlama yoluyla daha yaratıcı ve etkili hale getirilebilir. Şu seçenekleri deneyin:

1. Yazdığınız her olumlu ve olumsuz ifadeyi tersine çevirin (bunu nasıl yapacağınızı *tersine çevirme* tekniğinde görebilirsiniz). Bu yöntem, sorgulanmak yerine kabullenilen kişisel veya kurumsal düşünme kalıplarını yerinden oynatacaktır.
2. Bu egzersizden ortaya çıkan ilginç fikirleri seçip, *beyin fırtınası*, *beyin yazısı* veya *dil çabukluğu* gibi yanal tekniklerle ele alın. Bu yöntem olumsuz bir gücü olumluya çevirebilir; bariz bir olumsuz gücü ortadan kaldırabilir veya zayıflatabilir, ya da olumlu bir gücü takviye edebilir.
3. Analizi, en büyük rakibinizin, tedarikçinizin veya müşterinizin bakış açısından yapın. Onların bu egzersizi, sizin firmanız adına yaptıklarını (akıllı bir rakip bunu yapardı) ve nasıl düşüneceklerini tahayyül edin. Onlarıinkiyle “kendi” versiyonunuz arasındaki farkları dikkatle inceleyin.



4. Seçtiğiniz etkenleri önemine göre sıralayın, sonra bunları tersinden düşünün; yani, en önemsiz olanı, en önemli etkenmiş gibi ele alın. Bu da, yerleşik hale gelmiş düşünmeyi sarsacaktır.
5. *Eğretileme ve benzetmeler* tekniğini deneyin.
6. Olumsuz etkenlerinizi birer belirti olarak ele alıp *temel neden* tekniğini kullanarak, ana ya da temel soruna dönün.
7. Olumsuz güçlere “nasıl” *diyagramı*nı uygulayın.
8. Gözünüzün önüne getirin. Durumu, olmasını istediğiniz gibi görün. Hiçbir ayrıntıyı atlamadan, yarattığınız bu yeni gelecekteki her şeyi gözlemleyin; insanların söylediklerini dinleyin, rakiplerin, çalışanların, patronun vb. tepkilerini dikkate alın.

## “NASIL” DİYAGRAMI

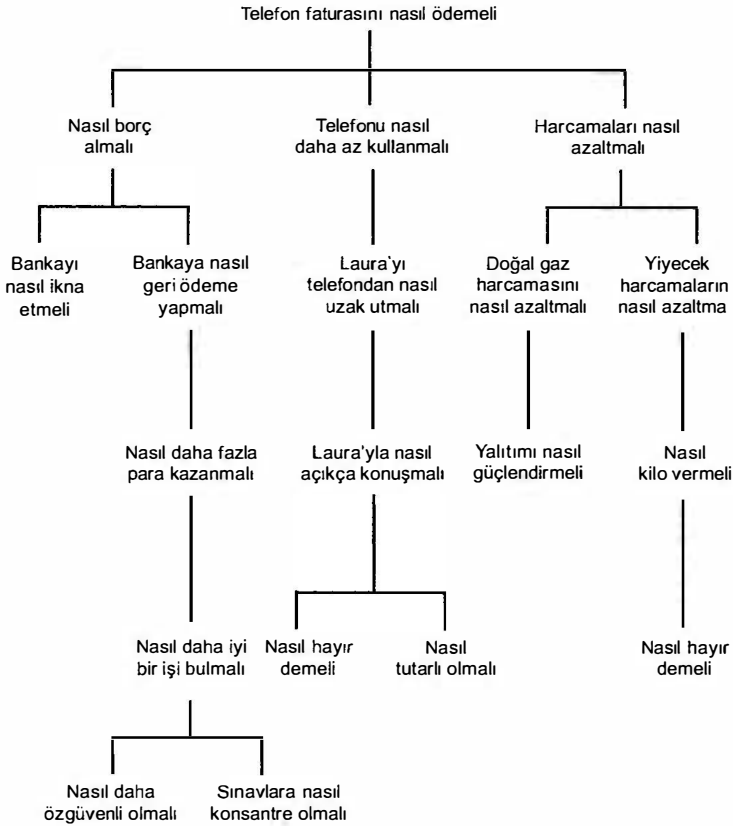
Bu, sorunu yaratıcı biçimde yeniden tanımlamaya yarayan bir araçtır. Bir sorunu çözmek için genelde kuramsal yanıtlar düşünmekle yetinmeyip, bir şeyler yapmak gerektiği gerçeğine odaklanır. Çok pratiktir. “niçin?”, hatta “ne yapmalı?” yerine, “nasıl?” sorusunu sorarsınız. Sorunun kaynağına dönme girişimi açısından diğer bazı tekniklere benzer; görmüş olduğumuz gibi, temeldeki sorun genelde başlangıçta düşünüldüğümüzden veya bize sunulandan hayli farklı ve daha basittir.

Diyelim ki şu anki sorununuz hayli kabarık bir telefon faturası ve siz, diğer masraflarınızın yanı sıra bu faturayı nasıl ödeyeceğinizi bilemiyorsunuz. Sorununuzu “nasıl” sorusunu ekleyerek yeniden ifade edin. Bu durumda cümmeniz “Telefon faturası nasıl ödenmeli?” olacaktır. Sonrasında, *kavram yelpazesi* tekniğinde olduğu gibi sorununuz daha iyi tanımlayabilecek ve sizi sorunun kökenine indirecek diğer “nasıl” cümlelerini oluşturun; “Telefonu nasıl daha az kullanmalı?” gibi. Zihniniz şimdi telefonun kullanımına dönmüştür ve bariz olan sorun faturaları kimin kabarttığıdır. Bir sonraki içgüdüsel “nasıl” sorunuz “Laura’yı (yeni yetme kızınız) telefonda nasıl uzak tutmalı?” şeklinde olabilir. Sonra da belki “Onunla nasıl açıkça konuşmalı?”, “nasıl tutar olmalı?” (bu ve diğer konularda pek çok kez ödün vermişsiniz), “Laura’ya nasıl hayır demeli?” soruları gelebilir. Olabildiğince geriye doğru

ru gidin. Yalnızca telefon konusunda kızıınıza değil, hayatınızdaki pek çok duruma da “nasıl hayır demeli?” sorusuyla işlemi bitirebilirsiniz. Böylece sorunun ödenmemiş faturalarla sınırlı kalmayıp büyük olduğu anlaşılır, ama en azından köküne inersiniz. Ciddi biçimde ele alındığında, kabarık telefon faturalarının yanı sıra ilişkiler ve iş meseleleri dahil, pek çok sorunun da bu arada çözülmesi olasıdır. Temelde yatan gerçek sorunu bilmek her zaman iyidir ve bu teknik onu tanımlamanıza yardımcı olacaktır. Bu durumda çözüm o kadar büyük bir mesele değil, hem basit hem de etkilidir. Sorunun sadece telefon faturalarının ödenmesiyle ilgili olmadığı gibi, çözümsüz de olmadığı anlaşılır.

Uygulamada telefon faturanızla ilgili “nasıl” soruları çok farklı olabilir. Örneğin, “Bankadan nasıl hesaptakinden fazla para çekmeli?” veya “Diğer alanlarda nasıl tasarruf etmeli?” gibi soruların izini sürebilirsiniz. Sonra da “Hesaptaki açığı nasıl kapamalı? Nasıl daha fazla para kazanmalı? İşyerinde nasıl daha fazla mesai yapmalı? Nasıl daha iyi bir iş bulmalı?” vb. Genelde saptığınız her farklı yol sizi yine temelde yatan aynı soruna getirecektir, tıpkı *akış manzarası* tekniğindeki halka gibi. Başka durumlarda, sürecin sonunda birkaç sorunla baş başa kalabilirsiniz. Ama bunları hiç bilmeden devam edip işleri beter etmektense, böyle sorunlarınız olduğunu bilmek daha iyidir. Yukarıdaki örnekte, insanlara hayır diyemediğinizi ve bunun, kabarık telefon faturaları dahil başınıza birçok dert açtığını bilmeniz çok yararlıdır. Açığa çıkan gerçek şaşırtıcı, kendinizle ilgili yaratıcı bir içgörü olabilir. Her iki durumda da “nasıl” tekniği, üst düzey performansın güçlü bir aracıdır. Deneyin. Kişisel veya işle ilgili her türlü duruma uygulanabilir.

Ben bu tekniği *balon diyagramlar* ve *zihin haritaları* gibi bir grafik şeklinde kullanmayı tercih ediyorum. Ortadan başlıyorum ve “nasıl” sorularını, her bir düşünme yolu için farklı bir çizgi kullanarak dışa doğru genişletiyorum. Böylece, çıkmaz sokağa sapan ve daha aydınlatıcı olan düşünme yollarını görebilirsiniz. Diğer yaratıcılık tekniklerinde olduğu gibi, sürecin herhangi bir aşamasında veya meseleyi kuluçkaya yatırdıktan sonra, bir çözüm, yerinde bir soru, ya da sorununuzun daha iyi bir tarifi şeklinde bir içgörü ortaya çıkabilir. Şekil 10’da telefon faturası örneğini, merkezdeki bir göbekten çıkan çizgiler yerine şu bildik hiyerarşi veya ağaç şemasını kullanan bir formatta göreceksiniz.



Şekil 10. “Nasıl” Diyagramı

4. Seçtiğiniz etkenleri önemine göre sıralayın, sonra bunları tersinden düşünün; yani, en önemsiz olanı, en önemli etkenmiş gibi ele alın. Bu da, yerleşik hale gelmiş düşünmeyi sarsacaktır.
5. *Eğretileme ve benzetmeler* tekniğini deneyin.
6. Olumsuz etkenlerinizi birer belirti olarak ele alıp *temel neden* tekniğini kullanarak, ana ya da temel soruna dönün.
7. Olumsuz güçlere “nasıl” *diyagramı*nı uygulayın.
8. Gözünüzün önüne getirin. Durumu, olmasını istediğiniz gibi görün. Hiçbir ayrıntıyı atlamadan, yarattığınız bu yeni gelecekteki her şeyi gözlemleyin; insanların söylediklerini dinleyin, rakiplerin, çalışanların, patronun vb. tepkilerini dikkate alın.

---

## “NASIL” DİYAGRAMI

---

Bu, sorunu yaratıcı biçimde yeniden tanımlamaya yarayan bir araçtır. Bir sorunu çözmek için genelde kuramsal yanıtlar düşünmekle yetinmeyip, bir şeyler yapmak gerektiği gerçeğine odaklanır. Çok pratiktir; “niçin?”, hatta “ne yapmalı?” yerine, “nasıl?” sorusunu sorarsınız. Sorunun kaynağına dönme girişimi açısından diğer bazı tekniklere benzer; görmüş olduğumuz gibi, temeldeki sorun genelde başlangıçta düşündüğümüzden veya bize sunulandan hayli farklı ve daha basittir.

Diyelim ki şu anki sorununuz hayli kabarık bir telefon faturası ve siz, diğer masraflarınızın yanı sıra bu faturayı nasıl ödeyeceğinizi bilemiyorsunuz. Sorununuzu “nasıl” sorusunu ekleyerek yeniden ifade edin. Bu durumda cümmeniz “Telefon faturası nasıl ödenmeli?” olacaktır. Sonrasında, *kavram yelpazesi* tekniğinde olduğu gibi sorununuzu daha iyi tanımlayabilecek ve sizi sorunun kökenine indirecek diğer “nasıl” cümlelerini oluşturun; “Telefonu nasıl daha az kullanmalı?” gibi. Zihniniz şimdi telefonun kullanımına dönmüştür ve bariz olan soru, faturaları kimin kabarttığıdır. Bir sonraki içgüdüsel “nasıl” sorunuz, “Laura’yı (yeni yetme kızınız) telefonda nasıl uzak tutmalı?” şeklinde olabilir. Sonra da belki “Onunla nasıl açıkça konuşmalı?”, “nasıl tutarlı olmalı?” (bu ve diğer konularda pek çok kez ödün vermişsiniz), “Laura’ya nasıl hayır demeli?” soruları gelebilir. Olabildiğince geriye doğ-

bir teknik olarak kullanırken, yukarıdakiler gibi basmakalıp benzetmelere saplanıp kalmanız gerekmez. Aslında, ortaya koyduğunuz özellikler ve çağrışımlar, siz ya da başkaları tarafından daha önce hiç yapılmamış olmalıdır. Dolayısıyla özgünlüğe, sürprizlere ve içgörülere yer vardır. Bir matematik problemi veya bilgisayar programından farklı olarak, her defasında bir yanıt ulaşmanız bile, yanıt bulduğunuzda ortaya çıkan özgünlük ve yenilik, mantıksal bir sürecin üretebileceğinin çok ötesinde olacaktır. Çağrışım yapan eğretilmeler aracılığıyla yaratıcı düşünme, (tek bir doğru cevabı olan sözde problemlerden –bulmacalardan– ziyade) gerçek sorunlarda kesinlikle daha etkilidir.

Eğretilme ve benzetmeler, nesnelerden çok süreçler şeklinde olabilir; yumurta kaynatmak, dağa tırmanmak, kış uykusuna yatmak, daktilo öğrenmek, papatya tacı yapmak, küplerle kule yapmak, büyüyen bir ağaç gibi. Bunlar da aynı kışkırtıcı işlevi yerine getirip eldeki sorun ya da konuyla ilgili çağrışımları tetikleyebilir. İçgörüler, genelde bu tür sıradışı çağrışımlara dayalıdır.

Etkisi, sıradan sözcüklerin yaptığı etkiye benzer: Tetikleyici bir sözcükle oluşan çağrışım ince ve öznel, onu düşünen kişi içinse bir o kadar anlamlıdır. Yine de doğal eğretilme ve benzetmelerin (fazlasıyla bol olmalarının yanı sıra) çok daha güçlü olduklarını hissedebilirsiniz; pek çok büyük icadın olağanüstü doğa aleminden ilham aldığı doğrudur. Herkesçe bilinen öyküler ve meseller de, tıpkı atasözleri ve deyişler gibi yararlı olabilir. Bunların eldeki sorunla dikkatlice eşleştirilmesi gerekmez. Sorunu olan kişinin zihninde, bilinçdışı yaratıcı çağrışımlar kendi “işte bu!” anlarını ürettikçe oluşurlar.

Eğretilme ve benzetmeler nereden gelir? Her yerden. Pencereden dışarı bakın. Televizyonu açın. Bir dergi karıştırın ve rasgele bir resim veya konu seçin. Gözlerinizi kapatın ve aklınıza gelen şeyi benimseyin. Eğretilmenin ele aldığınız sorunla yakından ilgili olması gerekmez. Benzetmenin bazı özellikleri soruna bağlı olabilir veya tam tersi de mümkündür; bu durum dikkatinizi çeker, ama önemli değildir. Amaç geçersiz zihinsel kalıpları desteklemek yerine kırmak ve sorunu mantıklı bir biçimde düşünürken aklınıza gelmeyecek çağrışımları kışkırtmak ya da çekip çıkartmaktır. Benzetmeyi ilişkilendirme çabası, sizi olaylar ve insanlara yeni bir gözle bakmaya zorlar; içgörüyü ortaya çıkaran d:

budur. Örnek olarak, işte bazı sorunlar/durumlar ve önerilen eğretilmelerle benzetmeler:

### **Birkaç günlük bir tatile çıkabilmek için işleri yetiştirmek**

- Söğüt ağacı
- Biçerdöver
- Fotokopi makinesi
- Sürüş testi yapmak
- Çimleri biçmek

### **Çalışanların moral bozukluğu**

- Kartopları
- Şelale
- Arı beslemek
- Buharlı lokomotif sürmek

### **Masanızı düzenli tutmak**

- Piramitler
- Çağdaş bir mutfak
- Ağaç budamak
- Tatil için para biriktirmek
- Dünyayı yelkenliyle dolaşmak
- Haftalık alışveriş yapmak

Alıştırma yapmak için bunları bir deneyin. Uygun zihin haline girmek için 7. Bölüm'de yer alan gevşeme yönteminden ve diğer önerilerden yararlanın. Zorluk çekiyorsanız bir diğerine geçin; fikirlerin aklınıza geldiğini fark edebilirsiniz. Süreç, genellikle benzetme ile sorun arasında defalarca gidip gelmekten ibarettir. Benzetmenin bir unsuru masanızı düzenlemekle ilişkili olabilir ("haftalık alışveriş" maddesinde; bir

liste yapmak, düzenli ve disiplinli olmak, en uygun zamanı seçmek, bundan kaçılammaması, yararları, ilginç yönleri, kaç lira harcayacağını tahmin etmek gibi becerilerin kullanılması, vb.) Genellikle bağlantılar kuruldukça fikirler akmaya başlar.

Sonuçta sorun benzetmeyle, benzetme de sorunla birlikte ilerleme kaydeder. Her ikisi de geliştirilebilir, araştırılabilir veya genişletilebilir. Benzetmenin bazı unsurları (alışveriş örneğinde, “Bundan nefret ederim” gibi) sorunla örtüşüp, “Nefret etmeme rağmen düzenli alışveriş yapmayı beceriyorum da masamı neden düzenli tutamıyorum?” gibi ilginç sorulara yol açabilir. Bunun yanıtı, size msa başı alışkanlıklarınızla ilgili içgörüler sağlayacaktır. Tam tersine, sorunun bir yönü (örneğin, “Dağınıklığı pek umursamam”) benzetmeyle (“Alışverişi aksatmayı umursamam”) bağlantılı olabilir. Bu ise sonuçlar (“Ya umursasaydın?”), uzun ve kısa vadede düşündürdükleri, düzenli alışverişin yararları, en az nefret ettiğiniz kısmı gibi meseleleri ortaya çıkarır. Bu düşünme yolu, sizin (ya da bir arkadaşınızın) benzetme yaparken tasarladığınız ve soruna uygulanabilecek (bunu çabucak yapıp ardından güzel bir ziyafet çekmek gibi) hünlerli kestirme yollar üretebilir.

Gevşemiş, tehdit edici olmayan (“Bu büyük bir sorun değil, hem kimin umurunda, sürecin tadını çıkaracağım”) bir hal içinde bu basit örneklerle başlayarak, deneyim ve güven kazanacaksınız. Özellikle, herhangi bir eğretilme ya da benzetme aracılığıyla çağrışımlar oluşturma yeteneğinize güvenmeyi öğrenecek; muhtemelen bunun hem mücadele gerektiren, hem de keyifli bir süreç olduğunu göreceksiniz. Sonra bu tekniği gerçek bir soruna uyguladığınızda, süreci sol beyin eleştirileri ve analiziyle engellemeye eskisi kadar eğilimli olmayacaksınız. Bilinçdışı zihninizde sizin çıkarınız için takip edilecek gerçek bir sonuç olduğundan, büyük ihtimalle fikirleriniz süreç içinde edindiğiniz deneyim ve güvenle daha yaratıcı ve içgörülü hale gelecek. Unutmayın ki, bir alandaki bu çağrışım teknikleri gibi “sağ beyin” becerisi eğitimi, bir diğer alanda sorunu yeni bir çerçeveye oturtmak gibi yararlar sağlayacaktır. Sorunları yaratıcı bir biçimde çözmeyi öğrenmenin yanı sıra, benzetme tekniği sayesinde duygularınızı denetlemeyi de öğreneceksiniz. Ayrıca şunu da unutmayın: bir yanıt bulamasanız bile, en azından sorununuza daha iyi tanımlayıp daha iyi bir soruyla başlayabileceksiniz. Yaptığınız hiçbir şey boşa gitmeyip, kuluçkaya yatırması için bilinçdışı zihni-

nize teslim edilecek. Uğraştığınız sorunun yanı sıra bir-iki eğretilmeyi de aklınızda tutun ve ertesi sabah ya da başka bir gün birtakım fikirlerin gelmesini bekleyin. Makul bir süre boyunca üzerinde istiareye yattıktan sonra, sorununuzu tekrar gözden geçirmeye ve farklı bir benzetme yaparak ya da ilkinin biraz daha araştırarak süreci tekrarlamaya hazır olun. Bunu düşünürken, yolda yürürken, iş yerinde bir toplantının başlamasını beklerken yapabilirsiniz. Bunu yaparken (geçen hafta sonu üzerinde epeyce düşündüğünüz, ama sonra aklınızdan çıkmış olan) bambaşka bir sorunun yanıtı birden aklınıza gelebilir. Bunu kabul edin, keyfini çıkarın ve performansınız iyileştikçe daha fazlasını bekleyin.

---

## ZİHİN HARİTALARI

---

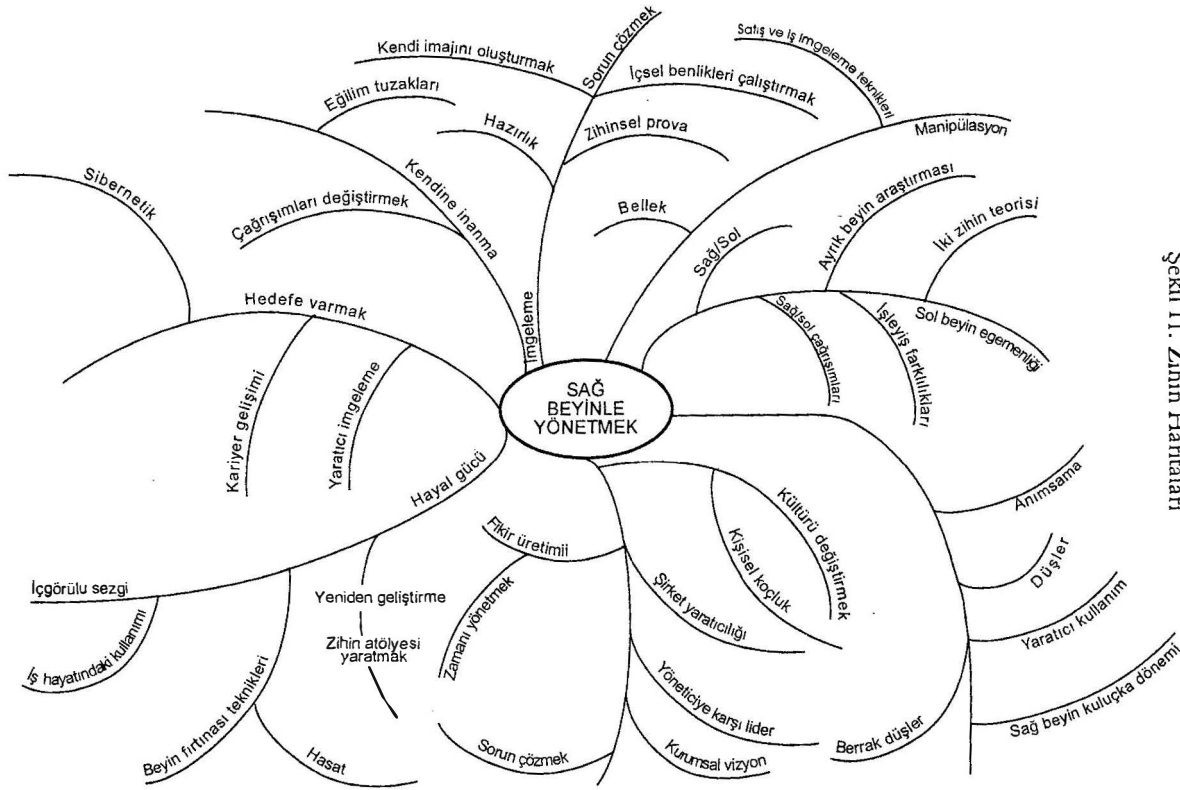
Zihin haritaları, *balon diyagram* gibi bir işlevi olan grafik şeklindeki zihin resimleridir. Daire içine alınmış konu bu kez kâğıdın tam ortasındadır; her yönde dışarıya uzanan çizgiler ve dallarla, bir sayfa üzerinde dilediğiniz kadar ayrıntıyı ele alabilirsiniz. Bu teknikte alt konuları daire içine almanız gerekmez, çizgilerin üzerine yazmanız yeterlidir. Bazen sözcükler yerine, ne anlama geldiğini bildiğiniz basit resimler kullanmanız yararlı olur; basit bir simge veya resim kimi zaman çok sayıda kelimededen tasarruf sağlar. Sözcükler yerine imgeler üstünde çalışmanız sağ beyninizi de harekete geçirir, bunun sonucu ise daha fazla yaratıcılıktır. Daha sonra, birbiriyle ilişkili düşünceleri çizgilerle birleştirebilirsiniz.

*Balon diyagram*da olduğu gibi, ana dallar için daha kalın çizgiler çizerek fikirlerinizin ağırlığını tartabilirsiniz. Zihin haritaları nasıl düşündüğünüzü, konuların ne şekilde birbirleriyle ilişkili olduklarını ve bu ilişkilerin önemini yansıtır. Şekil 11, bir zihin haritası örneğidir. “Sağ Beyinle Yönetmek” konusunu ele alarak, aynı adlı kitabımı planlarken bu süreci nasıl kullandığımı gösteriyorum.

Bu araç, örneğin analiz amacıyla da kullanılabilir, ama *balon diyagram* gibi, farklı bir biçimde sergilenir. Bu ise bazı şeyleri anımsamanızı kolaylaştırabilir ve görsel eğilimli kişilere daha cazip gelir. Bu tekniği, öğrendiğince çok fikir üretmek üzere bir “bilinç akışı” süreci olarak da kul-



Şekil 11. Zihin Haritaları



lanabilirsiniz. Zihin haritasının avantajı, (*aķış manzarası* tekniğindeki ana liste gibi) bir liste yapmak yerine, fikirleri aklınıza geldikçe dallar üzerinde geliştirebilmenizdir; bazılarında çok sayıda kalın ve ince dal olacağı için, ana ve alt konu başlıkları hemen gruplandırılmış ve konular kendiliğinden tartılmış olur. Sonradan akla gelenler de kolayca araya sıkıştırılabilir. Böylece zihin haritası, daha sonra bildiğimiz biçimde yazıya dökülecek bir rapor veya resmi bir belge için iyi bir taslak oluşturur. Tek yapmanız gereken, üstünde düşündükten sonra her çizgiyi yazınız- da ele alacağınız sıraya göre numaralandırmaktır. Ya da daha basit bir yapı elde etmek için bazı dalları birleştirebilirsiniz. Olmazsa, zihin haritasının başka bir versiyonunu üretip, dalların sırasını kararlaştırdığınız düzende, saat yönünde olacak biçimde değiştirebilirsiniz.

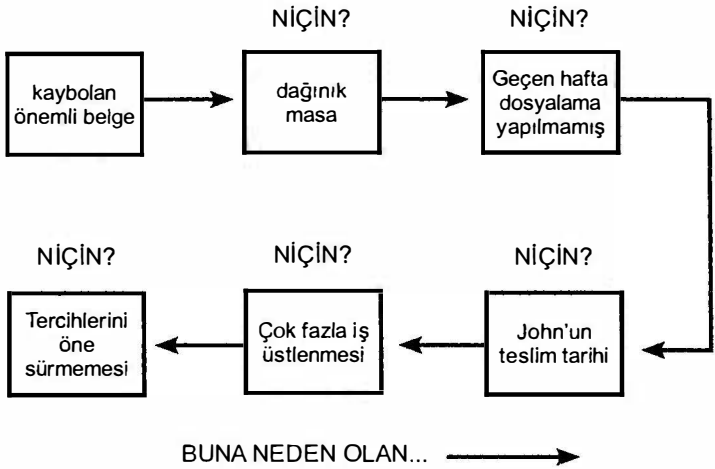
Her teknikte olduğu gibi, bunun da tehlikeli yanı, mevcut zihin yapısını sorgulamak yerine onu görsel bir biçimde de olsa güçlendirecek bir diğer analiz aracı haline gelebilmesidir. Dolayısıyla bu tekniği yaratıcı bir havadayken kullanın. Doğuştan varolan yaratıcılığınızın yerini hiçbir şey alamaz. Neyin neyle ilgili olduğu, yeni düşüncelere yer olup olmadığı üstünde fazla düşünmeden, hızla haritayı oluşturmaya girişin. Daha yararlı olacağını düşünüyorsanız, büyük bir kâğıt ya da spiralli bloknot kullanın; yaratıcılığı desteklediği için renkli kalemler de kullanabilirsiniz. Unutmayın, herhangi bir teknik sizin efendiniz değil, hizmetkârınız olmalıdır. Tadını çıkarmaya bakın.

---

## TEKRARLAMALI “NİÇİN” ANALİZİ

---

Geniş analizler genelde pek çok gizil nedeni ortaya çıkarır, ama temeldeki sorunla ilgili açık bir “işte! bu” duygusu yaratmazlar. Tekrarlamalı niçin analizi, sorunun gelişimini izlemeye yarar. Bu süreç, Şekil 12’de göreceğiniz gibi bir soğanı soymaya veya birkaç kat kâğıda sarılmış bir paketi açmaya benzer.



Şekil 12. Tekrarlamalı Niçin Analizi

Sorunu olabildiğince açık bir biçimde ifade edip, “buna neden olan...” cümlesini ekleyerek cevabını bir sonraki satıra yazın ve temel soruna varıncaya kadar işlemi tekrarlayın. Sonuçta, “niçin?” diye sorup duracaksınız. Bir liste oluşturmak yerine, *balon diyagram* veya *zihin haritası* tarzında daha rahat bir çalışma yapmayı da öğleyebilirsiniz.

Bu tekniği herhangi bir soruna nasıl uygulayabileceğinizi açıklayan bir örnek:

**Sorun:** Kaybolan önemli belge

*Buna neden olan:* dağınık masa

*Buna neden olan:* geçen hafta dosyalama yapılmamış olması

*Buna neden olan:* Projenin John’un teslim tarihine göre tamamlanması

*Buna neden olan:* çok fazla iş üstlenmesi

*Buna neden olan:* tercihlerini öne sürmemesi

“Tercihlerini öne sürmemesi”, bir veya birkaç kayıp belgenin ve aslında pek çok başka sorunun temelinde yatan önemli bir neden olabilir. Kuşkusuz, süreç çok farklı bir biçimde devam edip temelde yatan bir nedeni ortaya çıkarabilirdi:

- Düzenli değilsiniz;
- Dosyalama sistemi yetersiz;
- İlerisini planlamıyorsunuz;
- Belge yanlış dosyalanmış;
- Sekreteriniz izinli;
- Belgeyi yedeklememişsiniz;
- Migreniniz kötüleşiyor;
- Kafanızı evdeki meselere takmışsınız

Her ana nedenin yapısı –sekreterinizin izinli olması gibi belirli bir durumdan, düzenleme becerinizin zayıflığı veya yetersiz dosyalama sistemi gibi daha temel bir soruna kadar– farklı olsa da, sorun en azından açık ve çok daha basittir. Ne yapılması gerektiği, sorunun büyük mü, küçük mü olduğu ve onu çözmeye gücünüzün yetip yetmeyeceği konusunda net bir fikriniz olur.

---

## TERSİNE ÇEVİRME

---

Bu yaratıcı kavram, bir sorun cümlesini, unsuru veya “hakikat”i tam tersine çevirerek, farklı bakış açıları fikrini olabildiğince genişletir. Bakış açınızı birkaç derece değiştirmek yerine 180 derecelik bir dönüş yaparsınız. “Yeterince param yok”, “Çok param var” haline gelebilir. “Pazar payı azalıyor”, “pazar payı artıyor”a dönüşebilir. Ardından, eskisi değil de yeni “hakikat”, yaratıcı bir biçimde ele alınır.

Herhangi bir yaratıcı tekniğin gücü, kendi içinizdeki, yerini hiçbir tekniğin dolduramayacağı yaratıcılığı uyarmasında yatar. Bu teknik, onu iyice zorlayacaktır, çünkü tersine çevrilmiş bir hakikatin saçmalığına anlam verebilmek için daha fazla yaratıcılık gerekir. Aslında saçmalık, bizim algımıza, zihinsel kalıplar ya da zihniyetler içinde kilitli kalmamıza bağlı da olabilir. Bu zihinsel kalıplar bir kez sarsıldığında ve yeni olasılıkları –isterseniz yeni gerçeklikleri diyelim– göz önüne alacak kadar özgür kaldığımızda, sonuçta ortaya çıkan fikir o kadar saçma değil –en azından geriye dönüp bakıldığında– olumlu ve akla yakın görü-

nebilir. Tüm bu tekniklerin uyarmaya çalıştığı yaratıcı içgörülerin özelliklerinden biri de budur.

Tersine çevirmenin kuralı yoktur. 180 derecelik bir dönüş yapıp, yukarıdaki örneklerde olduğu gibi, anlamı kelimenin tam anlamıyla tersine çevirebilirsiniz. Sorunu anlatan cümlede özneyi, nesneyi ve fiili değiştirerek, bunu uzun yoldan da yapabilirsiniz. Örneğin: “Çalışanları işe zamanında gelmeye nasıl ikna etmeli?” cümlesi, “Çalışanları zamanında işe gelmekten nasıl vazgeçirmeli?”, “Çalışanları işe geç gelmeye nasıl ikna etmeli?” veya “Çalışanları işe hiç gelmemeye nasıl ikna etmeli?” şeklinde tersine çevrilebilir.

Klasik *beyin fırtınası* gibi, bu süreçte de yargılamaya veya değerlendirmeye hiç yer yoktur. İçgörüler ve işe yarayabilecek çözümleri üreten, bu tersine çevirme işleminden doğacak fikirlerdir. Örneğin, çalışanları işe geç gelmeye ikna etme fikri, esnek zamanlı mesai yaptırmak veya ücretleri mesai süresi yerine alınan sonuçlara dayandırmak gibi çeşitli olasılıklara kapı açabilir. İşe hiç gelmemeye ikna etmek ise, evde çalışmaları, müşterilerle daha çok zaman geçirmeleri, sabahları satış raporlarını bilgisayar ağı bağlantısıyla bildirmeleri veya geç gelmeyi âdet edinenlere izin verilmesi gibi fikirleri akla getirebilir. Yeni bir düşünme yolu ortaya çıktığı anda, tersine çevirme yöntemi işe yaramış demektir.

Bu, her yerde karşımıza çıkan “Bizim işimiz ne?” sorusu gibi, şirketlerde en yüksek stratejik düzeylerde kullanılmakta olan güçlü bir tekniktir. Seminerlerde bunu açıklayabilmek için, her sektörden yöneticilerin kendileriyle ilişkilendirebilecekleri örnekler veriyorum. Tükenmez kalem işini örnek alırsak, Bic kalemleri (doğru olarak) “Biz tükenmez kalem üretiriz,” diye bildirimde bulunabilir. Bunun tam tersi olan “Biz tükenmez kalem üretmeyiz (veya ‘tükenmez olmayan kalem üretiriz)’” cümlesi, hemen akla şu soruyu getirir: “O halde biz ne üretiriz?” Yanıtı: “Kaybettiğinizde veya çöpe attığınızda üzülmeyeceğiniz kadar ucuz olan plastik şeyler.” Ve bu cümle, bardak, traş bıçağı, çatal bıçak ve pek yakında elektronik hesap makineleri gibi, basınçlı plastik püskürtme yoluyla seri olarak imal edilen ürünler pazarını açar.

Parker kalem şirketi ise “Biz prestijli kalemler üretiriz” diye bildirimde bulunabilir ve bunun tersine çevrilmesi, Bic’teki gibi aynı stratejik türden “bizim işimiz ne?” sorusuna cevap ister. İçgörülü bir yanıt “Biz

kaliteli hediyeler üretiriz,” şeklinde olabilir. Bu tür stratejik bir yenden düşünmenin sunduğu ürün fırsatları ne olursa olsun, rakipler artık Sheaffer veya Waterman kalemeleri değil, Remington traş bıçakları, deri çantalar veya pahalı parfümlerdir. “Biz kurşun kalemeler üretiriz” tanımlaması, “Biz yazı aletleri üretiriz”e doğru ilerleyebilir ve böylece, yapılan işin uzağı görmeyen, dar açılı bir bakışla tanımlanması yüzünden ölmekte olan bir ürüne bağımlılıktan kaçınılabılır. Sık sık alıntılanan, ama bir o kadar dikkate değer olan pazarlama örneklerinden “Müşterilerimiz çeyrek inçlik matkap değil, çeyrek inçlik delik ister,” cümlesi de, yaratıcı yöntemin analiz ve araştırmaya dayalı yöntemlere kıyasla muazzam gücünü gösterir.

Bu örnekler, yaratıcılığa sadece kriz kapıya dayandığında değil, her zaman ihtiyacınız olduğu gerçeğini vurgulamaktadır; yoksa rakiplerinizden biri çoktan içgörülle düşünüp sizi işinizden edebilir.

## **Varsayımların tersine çevrilmesi**

Bu teknik, tersine çevirme kavramının bir uygulamasıdır. Herhangi bir meseleyi nasıl ele aldığınız, onunla ilgili varsayımlarınıza dayanır. Bu varsayımların yaratıcı bir biçimde sorgulanması, genelde sorunun yeniden tanımlanmasını sağlar ve meselenin püf noktası veya ana sorun hakkında ipuçları verir. Varsayımların tersine çevrilmesi tekniği, mantıksal paradoks denilen şey söz konusu olduğunda kullanılır. Diyelim ki, maliyetleri % 20 azaltmanız, ama aynı zamanda üretimi artırmanız gerekiyor. Ya da daha az insanla çok daha fazla satış yapmak zorundasınız. Paradoksun üstesinden gelebilmek için sorunla ilgili her türlü varsayımı tersine çevirebilir ve fikirler üretmek üzere bu yeni varsayımları kullanabilirsiniz.

Örnek olarak, bir buzdolabını geliştirme ihtiyacından yola çıkarak, ilk önce sorunla ilgili belli başlı tüm varsayımları yazın:

- ‘Buzdolabı yiyecekleri soğuk tutar.’
- ‘Kapısını açmak soğuk havanın dışarı çıkmasına yol açar.’
- ‘Buzdolabının çalışması için elektrik gerekir.’
- ‘Buzdolabı bazı yiyecekleri dondurabilir.’

Vesaire. Bu varsayımları tersine çevirerek ('tersine çevirme'nin kuralı yok, unutmayın) şu cümlelere varabilirsiniz:

- 'Buzdolabı yiyecekleri ısıtır.' (fikir: buzdolabının içine bir mikrodalga fırın ekleyerek, iki işlevi birleştirmek)
- 'Kapısını açmak soğuk havanın içeride kalmasına yardım eder.' (fikir: kapısını açmak, tekrar kapatılana kadar fazladan bir soğuk hava akımını tetikler)
- 'Buzdolabı elektrik gerektirmez.' (fikir: elektrik kesildiğinde devreye girecek bir akü)
- 'Dondurulmuş gıdalar dondurucuda daima erir.' (fikir: zaman ayarlı, otomatik bir buz çözücü eklemek)

Varsayımları değiştirdiğinizde, neredeyse kesin olarak sorunun doğası ve ona bakış açınız da değişir. Çok zorlu bir durumun önündeki engeli yaratıcı biçimde ortadan kaldırmanın bir yolu da budur.

---

## TEMEL NEDEN KONTROL LİSTESİ

---

Bir sorunun temel nedenine ulaştığınızı bilmenin kesin bir yolu yoktur. En iyi belirtisi, her türlü içgörüyü veya "işte bu!" duygusuna eşlik eden sürpriz unsurudur – genellikle o kadar basit bir şeydir ki, niçin daha önce düşünememiş olduğunuzu merak edersiniz. Sezgisel hislere aşina olanlar için bu, güvenilir bir gösterge olacaktır. Bir tekniğin olası bir temel sorun olarak ortaya çıkardığı şeyleri daha çok mantığa ve analize dayanan testlere tabi tutmak da isteyebilirsiniz. *Temel neden kontrol listesi* tekniğini kullanarak, sorunun temeline inip inmediğinize dair iyi bir gösterge sağlayacak soruları bir arada sorabilirsiniz.

İşte bazı test soruları:

1. "Öne sürülen temel nedeni yaratan nedir?" sorusunu sorarken bir çıkmaza saplandınız.
2. Meseleyle ilgili tüm tartışmalar olumlu bir sonuca vardı.
3. İşin içinde olan herkes kendini iyi, şevkli ve duygusal açıdan iyimser hissediyor.

4. Mevcut sorunun çözülmesini engelleyen temel nedenin bu olduğu konusunda herkes hemfikir.
5. Temel neden, mevcut sorunun niçin var olduğunu tüm bakış açılarından tam olarak açıklıyor.
6. Sorunun ilk başlarda nasıl olduğu araştırıldı ve anlaşıldı.
7. Temel neden mantıklı, anlamlı ve akıl karışıklığını yok ediyor.
8. Temel neden etkileyebileceğiniz, denetleyebileceğiniz ve gerçekçi biçimde baş edebileceğiniz bir şey.
9. Temel nedeni bulmak, o konuda bir şeyler yapılabileceği umudunu yeniden yarattı.
10. İnsafsız talepler değil, tüm belirtilerle başa çıkacak işe yarar çözümler birden ortaya çıkmaya başladı.
11. Durumun dengeli, uzun vadeli, her şeyi kökünden halledecek bir çözümü, uygulanabilir görünmeye başladı.

Her bir soruyu içgüdüsel olarak evet veya hayır diye yanıtlayın. Evet yanıtlarının çokluğu, sorunun temeline inmiş olduğunuzu ve çabalarınızı güvenli bir biçimde çözüme yöneltebileceğinizi gösterir.

---

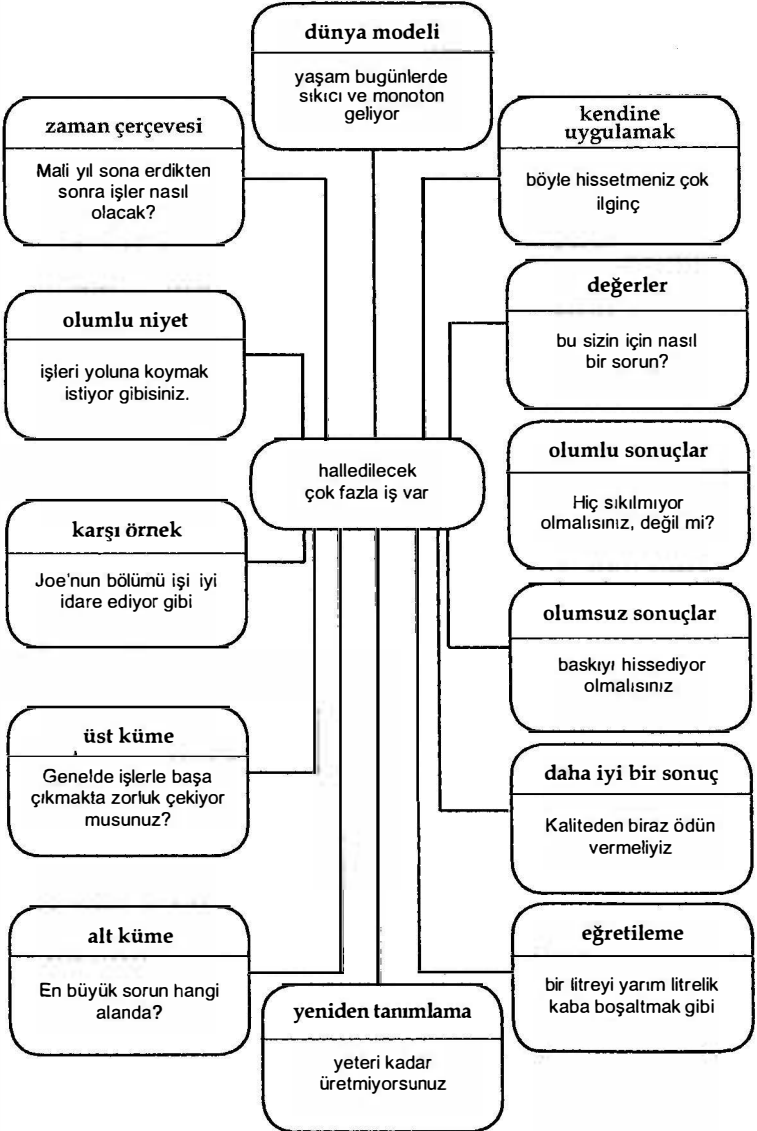
## DİL ÇABUKLUĞU

---

Bu teknik NLP'den alınan ve yaratıcı serbest düşünme ile, bir odak noktası ve yapıya duyulan ihtiyaç arasındaki boşluğu kapatan güçlü bir yeni çerçeveye oturtma tekniğidir. Örneğin, *beyin fırtınası* tekniğinde bir yapı olmadığı için süreç tıkanabilir ya da yozlaşabilir. “Büyük resmi görmek” ya da “kuş bakışı bakmak”, olumlu sonuçları veya en kötü olasılığı tasavvur etmek gibi, bir düzine kadar “bakış açısı” size tanıdık gelecektir. Şekil 13'teki çizim, bu tekniğin “Halledilecek çok fazla iş var” gibi bildik bir soruna uygulanan halini gösteriyor.



## DİL ÇABUKLUĞU



Şekil 13. Dil Çabukluğu

Her bir bakış açısının birkaç yaratıcı içgörü üretebilmesine dikkat edin; örneğin, birkaç olumlu sonuç, farklı yeniden tanımlamalar veya pek çok *eğretileme* gibi. Demek ki bu süreç bir sorun veya meseleyle ilgili pek çok bakış açısı üretecek ve çözümün önündeki engeli kaldırmak için gerekli olan “işte bu!” duygusunu onlardan yalnızca biri sağlayacaktır. Kendi başına güçlü bir yaratıcılık yöntemi olan *kümeleme* başlığı altında ayrıntılarıyla anlatılan üst küme ve alt küme terimleri, dikkatinizi çekmiştir. Aynı şekilde, *eğretileme* bakış açısı da *eğretilemeler ve benzetmeler* başlığı altında ele alınmıştır.

Sorun çözme teknikleri meseleler üstünde daha fazla düşünmenize ve konuya odaklanmanıza yardım edecek. Ama aşırı analiz yapma gibi bir tehlike söz konusu olduğundan, bu tür teknikleri uygularken kendi yaratıcılığınızın rolünü de vurguladım. Neyse ki işin içinde ‘ya öyle /ya da böyle’ türünden bir karar yok ve neredeyse her sorun hem analize hem de yaratıcı içgörüyeye açık. Analiz teknikleri eğitimi yaygınlaştı ve işletme okullarıyla eğitim sistemleri bu sol beyinle düşünme türüne ağırlık veriyor. Yaratıcılık –özellikle de bu kitapta üzerinde durduğum evreka ve akış deneyimleri– konusunda, böylesine gizemli bir bilim dışı yaklaşımı hafife alma veya küçümseme eğilimi söz konusu. Ne kadar etkili olduğuna dair kanıtlar ağır bastığı halde, yaratıcılığın ve içgörülerin öğretilerle öğretilebilir olmadığı savı, beyin gücümüzün çok büyük bir bölümünün yetersiz kullanılmasında etken oluyor. Daha fazla fıkre sahip olmak ve akış deneyimleri yaşayabilmek için beyninizi mantıksal biçimde ya da sol beyin tarzında eğitemezsiniz; sağ beyin bütüncül tarzı ise çok farklıdır. Ama elbette ki beyninizin bilinç dışı işleyişine açık hale gelmek, yaratıcılığı destekleyen ve güçlendiren bir yaşam tarzına, bilgi ve inançlara sahip olmak için kendinizi eğitebilirsiniz. Her şeyden öte, beyniniz muhteşem bir öğrenme makinesidir ve ona istediğiniz her şeyi yapmayı öğretebilirsiniz.

İnsan zihni üzerinde yapılan araştırmalar, onun karmaşıklığını ve potansiyelini gitgide daha açık bir biçimde gözler önüne seriyor ve tıpkı esrarengiz bir şekilde yansıttığı dış evren gibi sınırsız olduğuna işaret ediyor. Ve gittikçe daha çok sayıda sıradan insan, aslında efendisi olduğu bu şaşırtıcı beyin gücünü kullanmayı ve denetlemeyi öğreniyor; umarım bu kitapta anlatılanları okuyup uyguladıktan sonra bunu siz

de yaparsınız. Kendi kendini yetiştiren pek çok milyoner üretmesi muhtemel olan şu anki bilgi devrimi, artık kendi kendini yetiştirmiş dâhiler de üretebilir; ya da en azından –dâhi terimi hâlâ fazlasıyla kalıtım ve gizemle yüklü ise– yaşamlarının her alanında başarıma kapasitesine sahip oldukları şeyleri başaran ve bu süreçten keyif alan insanları ortaya çıkarabilir. Siz de onlardan biri olmak istiyorsanız, beyninize güvenip onu eğitmeye başlayın.

# PERFORMANSI ÜÇ HAFTADA DORUĞA ÇIKARMA PLANI

**Z**ayıflayıp forma girmek gibi kişisel gelişime yönelik pek çok yaklaşım, tatsız bir ilaç tedavisi ya da nahoş bir diyet içerir. Daha iyi performans çıkarmak ise genellikle tüm tersliklere karşı azimli olmayı, çelik gibi bir iradeyi ve üretkenlikten çok suçluluk duygusu yaratan bir kendi kendini analiz etme derecesini içerir. Hiç çabasız kazanç sağlayan o “evreka” deneyimini beklemekle yetinmek, kulağa inanılmaz ve fazlasıyla kolay gelir. Acı yok. Demek ki gerçek olamayacak kadar iyi. Umarım, kitabı okuduktan sonra bu konudaki anlayışınız daha dengeli bir hal almıştır. Herkesçe kabul edilen tarihsel olaylara ve nörofizyoloji, özellikle de NLP alanındaki çok yeni gelişmelere sıkı sıkıya bağlı olan bu anlayış; ne şu geleneksel “acısız kazanç yoktur” yaklaşımıdır, ne de olumlu düşünmeyle kısa sürede sonuç alma aldatmacasıdır. Özellikle değişim fikrinden hoşlanmıyorsanız, kolay da olmayacaktır.

Önerdiğim her şey –temel yaşam tarzındaki değişikliklerden, farklı bir tutuma, hatta gerektiğinde farklı inançlara kadar– değişimi içermektedir. Köklü bir değişim ise hiçbirimiz için kolay değildir. İşin iyi yanı, bir kez başladığınızda bu sürecin çok zevkli olabilmesidir. Daha da iyisi, sonsuza dek sürmez. Tekniklerden bazıları, hatta belli başlı inançları değiştirmekle ilgili olanları bile, yarım saatten kısa bir süre içinde uygulanabilir. Artık her türlü gizemi ortadan kaldırmış olduğumuzu umarak, bu yaklaşımın kendi kendini kamçılar ve kendi kendine telkinde bulunmaktan çok, ciddi bir taahhüde girme meselesi olduğunu söyleyebilirim.

Görmüş olduğumuz gibi, yaptığımız ve başardığımız hemen her şey alışkanlıklara veya bilinçdışı yeterliğimize dayalıdır. Alışkanlıklar

ne kadar baş belası, en azından olumsuz türden olsalar da, tekrarlama ve azimle değiştirilebilirler. Çoğunlukla da, en azından her gün düzenli olarak sürdürürmemiz koşuluyla, değişim üç hafta içinde gerçekleşebilir. Bu basit gerçek ve işi başından aşkın insanların uzun kişisel gelişim programlarına veya kişisel koçluğa zaman ayıramayacak olmaları, bu üç haftalık performans planını teşvik eden unsur oldu. Bu plan kitap boyunca önerilen çeşitli eylemlerin bir özeti olduğu için, belirli bir performans sergilemeniz gerektiğinde kullanabileceğiniz bir başvuru kaynağı veya öğrenmeyi pekiştiren bir revizyon aracı işlevini de görebilir. Her zaman iyimser olduğumdan, üç haftalık plana başlamadan önce kitabı okuduğunuzu varsayıyorum. Okumanız, planın yararlılığını on kat artıracaktır.

NLP: *The New Art and Science of Getting What You Want* (NLP: İstedığınızı Elde Etmenin Yeni Sanat ve Bilimi) adlı kitabımda 21 günlük bir program yer alıyor – yani günlük faaliyetler veren bir program. Bu plan çerçevesinde, üç haftanın her biri için esnek faaliyet hedefleri verdim; böylece bir-iki şeyi ıskalamanız, tüm programınızı mahvetmeyecek ve onu mevcut işleriniz arasına kolayca sığdırabileceksiniz.

İhtiyaç duyacağınız teknikler için önceki bölümlere başvurun; çoğu 7. ve 8. Bölümlerde yer alıyor.

---

## 1.HAFTA

---

1. Hedeflerinizi yazın. Hangi alanlarda daha iyi performans çıkarmak ve daha fazlasını başarmak istiyorsunuz? Bunlar açık seçik ve ayrıntılı olsun.
2. İlk üç hedefinizi seçin ve bir süreliğine bunları sanki olmuş gibi gözünüzün önünde canlandırın. Onları başarmak için yapmanız gereken şeyleri hayal etmeyin; istediğiniz sonuca ulaştığınızda neler olacağını görün, işitin ve hissedin. Bunun sakın dönemde (bkz. 3. Bölüm) yapılması gerekir ve zihinde prova etme “seansı” için kendinize en az yirmi dakika ayırmalısınız. Ana hedeflerin her birini bu şekilde içselleştirin ve bu işlemi, günlük programınıza sığdırabildiğiniz kadar sık tekrarlayın.

3. Yaşadığınız herhangi bir evreka veya akış deneyimini anımsayıp yazın. Geçerli koşulları ve durumları not edin (4. Bölüm). Bu koşulları yeniden yaratıp yaratamayacağınıza bir bakın.
4. Baskıyı hoş karşılamaya ve şansınızın açılmasını beklemeye başlayın (5. ve 6. Bölümler).
5. 7. Bölüm'deki uzun gevşeme egzersizini yapın. Bu tür bir egzersizi daha önce yaptıysanız ya da gevşemek size kolay geliyorsa, bir seans yeterli olabilir. Aksi takdirde, bu egzersizi hafta içinde üç dört kez tekrarlamalısınız. Yine, rahatsız edilmeyeceğiniz en azından yirmi dakikaya; tercihen daha da fazlasına ihtiyacınız olacak. Uyumak üzere olduğunuzu hissetmiyorsanız, en iyisi bunu gece yatmadan önce yapmaktır. Aksi takdirde, sabah ilk iş olarak deneyin. Fiziksel gevşemenin yanı sıra zihinsel olarak da gevşemek için, özel iç mekânınızı (7. Bölüm) gözünüzün önünde canlandırmaya odaklanın.
6. İlk günden başlayarak, olaylara dikkat etmeye ve 7. Bölüm'de önerdiğim yaşam tarzı değişikliklerinden birkaçını yapmaya başlayın—önce ağırdan alın, sonra hızlanın. Ama üç haftalık dönem içinde her gün bir değişiklik yapın. Nerede olursanız olun, etrafınızdaki şeylere dikkat kesilin. Bu hiç de zaman almaz; tek yapmanız gereken farkında olmak ve bir alışkanlık haline gelene dek bunu yapmayı kendinize anımsatmaktır.
7. Baştan itibaren, hedefleriniz, sorunlarınız ve zihninizdeki herhangi bir şeyle ilgili içgörüler edinmeyi bekleyin. Ama hiçbir şey olmazsa üzülmeğin. Yaptığınız şey ne olursa olsun, kendinizi fazla zorlamayın. Biliçdişi zihninize güvenmeye başlayın.
8. Kendinizi yaratıcı, sakın, güvenli hissetmeniz ya da çıkarmak istediğiniz performans ve hedeflerin gerektirdiği zihin haline girebilmeniz için hal değişimi sürecini (7. Bölüm) kullanın. Bu hali, ihtiyaç duyduğunuzda hızla anımsayabilmeniz için “çapa”lar belirleyin.

---

## 2. HAFTA

---

1. Bu hafta boyunca, iş yerinde veya kendinizi sakın ve kontrollü hissetme ihtiyacı duyduğunuz her yerde; yani kızgın, canı sıkın, sinir-

li, hüsrana uğramış, üzgün, şaşkın veya paniğe kapılmak üzere olduğunuz zamanlarda hızlı gevşeme tekniğini (7. Bölüm) kullanın. Ya da, işinizden uzaklaşıp bir gevşeme seansı yapmak için kısa bir zaman ayırın.

2. Yukarıda sözü geçen, gevşeme ihtiyacı duyduğunuz koşulların her birinde durumları yeni bir çerçeveye oturtmaya başlayın. Herhangi bir davranış, yorum veya olayın (bariz olanın dışındaki) anlamının ne olabileceğini sorun. Büyük, ayrıntılı resmi, en iyi ve en kötü senaryoları görün, nesnel olun (geri çekilip bakın), öznel olun (kendinizi o durumda düşünün), bir sorunu parçalarına ayırın ya da onu üste doğru kümeleyin (8. Bölüm'deki *dil çabukluğu* tekniğini, yeni bir çerçeveye oturtma kontrol listesi olarak kullanın). Bunu nasıl yaparsanız yapın, her zaman yeni bakış açıları edinin.
3. Sakin döneme (3. Bölüm) her gün yer ayırın.
4. Kendinize daha çok serbest düşünme zamanı sağlayacak yaşam tarzı değişikliklerini yapın. Hayal kurmaktan dolayı suçluluk hissetmeyin.
5. Başlıca hedeflerinizi zihninizde tekrar prova edin. Ne olmak ve ne yapmak istediğinize dair net bir resim oluşturun. Kendinizi resmin içine koyun – her şeyi kendi gözünüzle görün.
6. Üç olumsuz inanç belirleyin ve 7. Bölüm'de yer alan inanç değiştirme sürecini uygulayın.
7. İş yerinde veya bulunduğunuz her ortamda, zihin halinizi anında değiştirmeyi deneyin. Önceden saptadığınız çapaları kullanın.

---

### 3. HAFTA

---

1. Dikkat etmeyi, yeni bir çerçeveye oturtmayı ve sakin dönem gevşemesini her gün sürdürün ve gün içinde bunları daha sık yapın.
2. Bu üçüncü haftanın her gününde 8. Bölüm'de yer alan yeni bir çerçeveye oturtma tekniklerinden birini deneyin. Aynı hedefe veya soruna birden fazla teknik uygulayabilirsiniz. Düşünmekten tükendiğinizde ve bir çözüm göremez hale geldiğinizde, her şeyi zihninizden uzaklaştırma alıştırması yapın.

3. Özellikle yaratıcı olmanızı gerektiren zor bir sorunda Disney tekniğini (7. Bölüm) deneyin.
4. İçgörüler ve akış hali dönemlerini bekleyin; aklınıza geldikçe fikirleri birer birer kaydedin.
5. Rutininizde günlük değişiklikleri birer birer yapmaya devam edin.
6. Üçüncü haftanızın sonuna gelmeden önce yeni hobiler veya ilgi alanları edinmeyi kendi kendinize taahhüt edin ve ilk telefon görüşmesini yapmak, verdiğiniz kararı birisine söylemek, biraz para harcamak gibi bir “bağlayıcı eylem”e girişin.
7. Bilinçdışı yeterliğin yaratıcı, yüksek performans sağlayan alışkanlıklarını geliştirene dek her bir doruk performans faaliyetini sürdüreceğinize dair bir taahhütte bulunun.

---

## 4. HAFTADAN İTİBAREN...

---

**HER GÜN:** Meseleleri yeni bir çerçeveye oturtun, dikkat edin, sık sık sakın dönem yaratın, rutinleri değiştirin.

**HER HAFTA:** Hedeflerinizi gözden geçirin ve zihninizde prova edin. Belirli bir hedefe veya soruna, yeni bir çerçeveye oturtma tekniklerinden birini uygulayın. Edindiğiniz içgörüler ve bunlarla ilgili ne yaptığınızı bir kenara kaydedin.



## KAYNAKÇA

Bandler, Richard & Grinder, John. *Frogs into Princes*. Londra: Eden Grove Editions. 1990.

Bandler, Richard & Grinder, John. *The Structure of Magic*. ABD: Science and Behaviour Books. 1989.

Csikszentmihaly, Mihaly. *Flow: The Psychology of Happiness*. Londra: Rider, 1992.

De Bono, Edward. *Water Logic*. Londra: Viking. 1994.

Dilts, Robert. *Strategies of Genius, Volumes I, II, & III*. ABD: Meta Publications. 1994, 1995.

Gardner, Howard. *Creating Minds*. Londra: HarperCollins. 1994.

Higgins, James M & Majeed, Abdul S. *Creative Problem Solving Techniques*. ABD: New Management Publishing. 1994.

Logsdon, Tom. *Breaking Through*. Londra: Addison-Wesley. 1993.

Robbins, Anthony. *Unlimiting Power*. Londra: Simon&Schuster. 1989.